

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Análisis De Las Estrategias De La Comercialización
Internacional De Cemex y Estudio De Las Posibilidades de
Utilización por las Empresas Exportadoras de Morelia,
Michoacán***

Autor: Estefanía Mac Nair Tena

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Comercio Internacional**

**Nombre del asesor:
Lucia De La Cueva García Teruel**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA COMERCIALIZACIÓN
INTERNACIONAL DE CEMEX Y ESTUDIO DE LAS
POSIBILIDADES DE UTILIZACIÓN POR LAS EMPRESAS
EXPORTADORAS DE MORELIA, MICHOACAN”**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL

Presenta:

ESTEFANÍA MAC NAIR TENA

Asesor:

DRA. LUCIA DE LA CUEVA GARCÍA TERUEL.

No. De acuerdo LCI 100843

CLAVE 16PSU0011

INDICE

PROTOCOLO	2
ANTECEDENTES	2
FORMULACIÓN DEL TEMA	3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	4
OBJETIVO.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS DEL TEMA	5
ALCANCE.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
I.- LAS OPORTUNIDADES DE CAMBIO PARA LAS EMPRESAS EN EL SIGLO XXI	8
1.1.- DEFINICIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL	8
1.1.2.- ¿POR QUÉ LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS?	11
1.1.3.- LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN NUESTRO PAÍS	12
II.- EL COMERCIO INTERNACIONAL COMO OPORTUNIDAD DE CAMBIO PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS.	14
2.1.- LOS BENEFICIOS NACIONALES E INTERNACIONALES	17
2.2.- REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES PARA LLEGAR A LOS MERCADOS INTERNACIONALES. 19	
2.3.- DETERMINANTES PARA PERMANECER EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.	21
III.- DIFICULTADES EMPRESARIALES PARA LLEGAR A LOS MERCADOS INTERNACIONALES	24
IV.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA CEMEX Y SUS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL COMERCIO EXTERIOR.....	29
4.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES	29
4.1.2.- MISIÓN, VALORES	31
4.1.3.- CREENCIAS QUE DEFINEN A CEMEX.....	33
4.1.4.- MODELO DE GERENCIA COMO UNA ESTRATEGIA QUE UTILIZA CEMEX	35
V.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN CEMEX	39
5.1.- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA CEMEX	39
5.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	47
5.3.- DIAGRAMA DE PROCESOS.....	49
5.4.- ANÁLISIS FODA.....	53
5.5.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	55

5.6.- DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL	61
VI.- TRANSFORMACIONES DE CEMEX EN EL TIEMPO	69
VII.- POSIBLE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CEMEX PARA INTERNACIONALIZARSE, COMO PARTE DE SOLUCIÓN A EMPRESAS MORELIANAS.....	76
RESULTADOS	92
CONCLUSIÓN	96
BIBLIOGRAFÍA.....	99
ANEXO 1 ENCUESTA.	101
ANEXO 2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE MORELIA.	105

INDICE DE TABLAS

ILUSTRACIÓN 1.- CINCO FACTORES PARA EL ÉXITO DE UN EXPORTADOR.....	28
ILUSTRACIÓN 2.- CARACTERÍSTICAS QUE TIENE EL GERENTE DE CEMEX, SEGÚN NUESTRO ESTUDIO.....	42
ILUSTRACIÓN 3.- MICHAEL PORTER.....	46
TABLA 1.- RELACIÓN DE MICHAEL PORTER PARA CEMEX.....	47
TABLA 2.- ANÁLISIS FODA.....	50
ILUSTRACIÓN 4.- PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES.....	62
TABLA 3.- NÚMERO DE PLANTAS DE CEMEX.....	63
ILUSTRACIÓN 5.- UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS CEMEX EN EL MÉXICO.....	63
TABLA 4.- COMPETENCIA INTERNACIONAL.....	66
ILUSTRACIÓN 6.- UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS CEMEX EN EL MUNDO.....	69
TABLA 5.- TRATADOS CON LOS QUE CUENTA MÉXICO.....	69
TABLA 6.- NIVEL DE LOS PAISES CON REFERENCIA AL CEMENTO.....	71
GRÁFICA 1.- PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS EXPORTACIONES A NIVEL MUNDIAL.....	73
GRÁFICA 2.- PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE IMPORTACIONES A NIVEL MUNDIAL.....	74
GRÁFICA 3.- DESTINOS DE EXPORTACIÓN.....	85

GRÁFICA 4.- CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE MERCADO META.....	86
GRÁFICA 5.- PLAN DE EXPORTACIÓN.....	87
GRÁFICA 6.- RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS.....	88
GRÁFICA 7.- ASESORES DE COMERCIO EXTERIOR.....	89
GRÁFICA 8.- FIJACIÓN DE LOS PRECIOS PARA LA EXPORTACIÓN.....	90
GRÁFICA 9.- PARTICIPACIÓN EN FERIAS DE COMERCIO EXTERIOR.....	92
GRÁFICA 10.- SIGNIFICADO DE LA EXPORTACIÓN.....	93
GRÁFICA 11.- FINANCIAMIENTO.....	94
GRÁFICA 12.- DIFICULTADES DE EXPORTACIÓN.....	95
GRÁFICA 13.- EXPERIENCIA DE OTRAS EMPRESAS.....	96
GRÁFICA 14.- CONOCER LA EXPERIENCIA DE CEMEX.....	97
GRÁFICA 15.- AYUDA DE LOS UNIVERSITARIOS.....	98

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas han estado y contribuido, de una u otra manera, para realizar este trabajo, quiero expresar mi agradecimiento primero que nada a Dios por haberme prestado vida para terminar con este proyecto y por dejarme compartir esta gran experiencia con mis padres; a ellos mi más sentido agradecimiento por todos los años que me ayudaron para llegar hasta aquí;, yo sé que el camino aún no termina y la ayuda no termina aquí, pero saben que sin ustedes no hubiera llegado hasta donde estoy, porque han confiado en mí y no espero defraudarlos de aquí para adelante;, mi hermano que siempre me enseña algo nuevo y siempre está ahí para mí.

A José Antonio González mi novio, mi futuro y mejor amigo, por estar siempre pendiente de que tuviera la mejor actitud para continuar con mis obligaciones, por sentir su apoyo incondicional, por ser parte de cada momento importante de mi vida, por laborar conmigo, por enseñarme la física de manera distinta y por ser lo que eres conmigo.

A mis amigos, que me apoyaron en todo momento, me escucharon, y por compartir conmigo esta amistad. Quiero agradecer en especial de mis amigos cercanos a Cynthia Rodríguez M. por ayudarme ilimitadamente a lo que necesitaba, por la entrega hacia los demás sin esperar nada a cambio, para que pueda seguir nuestra amistad, es preciso prescindir de la superioridad que otorga la edad, las riquezas o el poder. El único motivo que nos debe incitar a esta amistad es la búsqueda de las virtudes y el mutuo perfeccionamiento.

Y por último quiero agradecer a la escuela que me brindó un conocimiento lleno de experiencias, tareas, anécdotas y pasiones, por ayudarme a irme de prácticas profesionales donde aprendí lo que no se aprende en las aulas de la escuela, a la directora que me apoyo al cien por ciento en mis necesidades y carestías, y a los maestros por su paciencia en el salón de clases y por otorgarme un conocimiento.

PROTOCOLO

ANTECEDENTES

La idea generadora de esta investigación nace de la lectura de un artículo que se titula “Dificultades para el comercio exterior”, por el periódico El Universal (Camacho, 2011), donde se contextualizaban los problemas que tienen las empresas para cruzar la línea del comercio nacional al comercio internacional, donde las compañías mexicanas tienen opción de llegar pero no todas conocen el camino y entorno, porque se enfrentan a muchas barreras, y generalmente son de información.

Con la revisión de las estrategias que utilizó CEMEX (Cementos Mexicanos S.A.B. de C.V.) se espera ver su fortalecimiento, desarrollo y crecimiento empresarial con la inteligencia comercial utilizada; cómo fueron capaces de mejorar, de cómo pasó de solamente contar con presencia nacional a ser la tercera más importante en el mundo. CEMEX es una empresa que tiene una historia que envuelve y eso la hace interesante para investigar y compartir. El problema es que las pequeñas y medianas empresas actuales, a diferencia de las compañías con fuerte capital, presentan muchos problemas para el comercio exterior, ya que generalmente pocas conocen el cómo exportar o cómo llevar su empresa al éxito. La mayoría de las empresas michoacanas tienen capacidad para exportar pero muchas tienen miedo de hacerlo o tienen idea de que Estados Unidos puede ser su único nicho de mercado, llevando a las empresas a quedarse estancadas al no saber cómo abrir nuevos mercados.

Este proyecto de investigación es innovador ya que la difusión de algunas de las estrategias que utilizó CEMEX hace que sea más fácil para las empresas el saber qué pueden hacer o que le ha funcionado a otra empresa para ser exitosa. Para conocer estas tácticas es necesario revisar, analizar y clasificar la información

documentada por CEMEX a lo largo de su historia, con ello podremos proporcionar al público interesado, elementos que pueden orientar a las empresas en su camino hacia la internacionalización de su mercado.

México tiene muchas empresas que empiezan exportando y al tercer año dejan de hacerlo, una de las posibilidades de que no dejen de hacerlo es tener al personal capacitado en el comercio exterior y a la otra es tener información real y detallada de algunas formas de éxito de otras empresas.

FORMULACIÓN DEL TEMA

Las Pymes, así como las grandes empresas, tienen su propia naturaleza y sus propias virtudes, y gran parte de las Pymes mexicanas que tienen presencia nacional poseen la capacidad para exportar, pero por la falta de información se detienen quedándose sin posibilidades de solución para alcanzar a las grandes empresas en el mercado internacional.

Para evitar la desaparición de cualquier Pyme es necesario plantearse y accionar una serie de estrategias.

Este trabajo de investigación dará a conocer una serie de habilidades convertidas en estrategias de comercialización que realizó la empresa CEMEX, estas experiencias estarán al alcance de las Pymes exportadoras de Morelia, para que evalúen la factibilidad de su aplicación dentro de su empresa.

Las empresas ya no solo están obligadas a ofrecer bienes y servicios de calidad, sino también deben ofrecer la imagen de una empresa responsable y buena en sí misma.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

- a) ¿Qué estrategias de comercialización internacional utilizó la empresa CEMEX?

OBJETIVO

El propósito es mostrar o enseñar las estrategias para que las empresas puedan intentar replicarlas para llegar a ser las grandes empresas que esperan y desean.

Por ello con el presente trabajo de investigación estudiaremos cual sería la forma de construir los altos niveles internacionales que tiene en la actualidad CEMEX, de esta forma abrir posibilidades de aplicación y utilización por las empresas exportadoras de Morelia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer y analizar las estrategias que CEMEX ha empleado para mejorar sus condiciones económicas, recopilando información sobre las actividades que realiza o realizó para que sea haya convertido en una de las empresas más fuertes en el mundo.
- Identificar los factores que hicieron posible que la empresa pudiera incursionar al comercio internacional de una manera exitosa según sus índices de demanda.
- Establecer los beneficios e inconvenientes en las decisiones de crecimiento y éxito de la empresa a partir de los pormenores que ofrece la política económica actual.
- Definición y estudio de la estructura interna, así como las características de las etapas de madurez.

- Definir cuáles han sido los logros alcanzados para ser la empresa de renombre.
- Revisión de la misión, visión y políticas como elementos importantes de solidez y perseverancia

JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS DEL TEMA

Las Pymes son las que dan un porcentaje muy alto de empleo y riqueza al país, entonces se necesita mostrarles habilidades de una empresa de éxito internacional, tomando en cuenta su experiencia a lo largo de su trayectoria como empresa. En general las pymes contribuyen en 34.7% del PIB nacional.

Para el 2009 los censos económicos reflejaban que el 94.8% de las 5.14 millones de unidades económicas en México tenían entre 1 a 10 empleados. De estas 94.80% unidades económicas, es decir las empresas que tenían entre 0 y 10 empleados (microempresas); el 4.17% de las empresas tenía entre 11 y 50 empleados (empresas pequeñas). Se tienen 0.82% entre 51 y 250 empleados en las empresas (medianas) y únicamente 0.18% de más de 250 empleados (grandes empresas). Esto en cuanto a la composición en unidades económicas, pero en cuanto a la generación de empleos tenemos que; las pequeñas empresas generan 23.8%, las medianas 9.1% y las grandes empresas emplean 21.5% de la población ocupada en México. (Robles, 2010)

Este proyecto puede beneficiar a muchas empresas, porque se harán unas encuestas a las empresas michoacanas para evaluar cómo ven el conocer las estrategias de otra empresa mexicana que alcanzó el éxito, y en la conclusión del tema evaluaremos si realmente las empresas michoacanas van por el camino que siguió CEMEX o es importante para ellas conocerlas e intentar replicarlas en sus empresas para tener aspiraciones de mejorar.

ALCANCE

El alcance se prevé descriptivo en una primera etapa de la investigación puesto que se describirán los resultados de las observaciones de la empresa para poder alcanzar los objetivos.

En una segunda etapa se explicarán las estrategias de CEMEX, así servirá para exponer cómo, cuándo, dónde y por qué ocurren este tipo de habilidades empresariales.

INTRODUCCIÓN

La incursión de las empresas medianas o pequeñas en la escena internacional de países como México en vías de desarrollo ponen en la mente de los empresarios un dilema al pensar en la presión que presentan estas escenas internacionales, y ven imposible poder llegar al comercio internacional de una manera accesible.

Este trabajo presenta el planteamiento de las estrategias que siguió una empresa mexicana llamada CEMEX para llegar a los mercados internacionales.

El comercio internacional como oportunidad de cambio para las empresas mexicanas, abre el panorama de las empresas para ver los beneficios que pueden encontrar en los mercados internacionales, pero también se muestran las posibles barreras para poder llegar a los mercados internacionales, dando en este trabajo una serie de estrategias que siguió CEMEX.

El eje central de esta tesis, como ya se ha comentado es conocer la competitividad estructural y las estrategias para llegar a los mercados internacionales contando con diferentes eslabones como la estandarización de procesos, la innovación, la tecnológica y una de las estrategias que ha mostrado ser ampliamente efectiva es hacer un estudio de mercado, una planeación. Dado que el éxito de la empresa CEMEX es importante tomar en cuenta en la gestión del conocimiento gerencial y la capacidad emprendedora de los trabajadores que laboran para la empresa.

El trabajo de tesis está estructurado en cuatro partes. La primera corresponde a la presente introducción de las empresas al comercio y lo que consideramos éxito empresarial, la segunda, las dificultades internacionales para llegar al comercio exterior, la tercera parte presenta de forma resumida a la empresa CEMEX con sus estrategias de comercio internacional, la cuarta, a manera de encuesta la posible aplicación de las estrategias de CEMEX para internacionalizarse.

I.- LAS OPORTUNIDADES DE CAMBIO PARA LAS EMPRESAS EN EL SIGLO XXI

1.1.- DEFINICIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Las oportunidades de crecer y permanecer en los mercados nacionales o internacionales hoy en día ya no es cosa sencilla, existen muchos programas, ayudas y procesos, lo que se necesita es invertir tiempo y saber hacia dónde quieres llegar y de donde debes partir, es importante primero el definir el éxito empresarial, ya que llegar a los mercados internacionales no significa solo importar y exportar, es una cadena de procesos que tienen que ir correlacionados para llegar a una estabilidad como empresa, muchas personas han tratado de explicar el significado de éxito empresarial a través de la historia y hoy en día sigue siendo un gran reto para todos aquellos que nos interesa investigar sobre el tema, todos hemos intentado transmitir las diferentes características, estrategias y secretos que han llevado a cabo los empresarios para llegar al éxito en el área empresarial, como en este trabajo mostraremos una empresa que ha llegado desde nuestro punto de vista al éxito empresarial, y no solo en la administración sino también en los mercados internacionales. Pero se vuelve tan difícil tratar de transmitir dichos secretos ya que para cada persona o empresario puede ser diferente el significado de éxito y una fórmula exacta no existe, pero si existen ejemplos empresariales con las estrategias que han podido llegar hacer y permanecer en los mercados exigentes hoy en día.

De acuerdo a lo estudiado para llegar al éxito empresarial implica que las compañías tengan presentes sus competencias, sus alcances y limitaciones para ponerlas en función de sus labores y ser más eficientes, pero en el mundo empresarial ser bueno ya no es suficiente, se diría que hoy en día ya casi nada es suficiente, es un trabajar día a día ya que los constantes cambios y estrategias por parte de las competencias hacen que el mejor recurso para ganar terreno sea

el intelectual y el capital humano, pues este es irremplazable y difícil de copiar lo que significa que es un valor agregado para las organizaciones. Es importante para las organizaciones evaluar constantemente el resultado de sus acciones para encontrar soluciones que trasciendan para mejorar el reto de convertir las debilidades en fortalezas, no es que este trabajo se quiera centrar en la parte de administración exclusivamente pero si tenemos la idea que para poder llegar a ser una de las mejores empresas necesitas tener todas las áreas trabajando para llegar al mejor resultado.

Las empresas más exitosas tienen la disposición para aprender, tienen la capacidad de adquirir nuevos retos, donde la finalidad es generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación y el mejor empleo de los recursos, es importante resaltar que de la manera como se utilicen dentro de la organización dependerán los resultados, que siempre deben ir encaminados a ser positivos por mucho tiempo y conociendo cada vez más el mundo que tenemos por delante, y las nuevas exigencias.

Significa entonces que una empresa para que sea exitosa en el corto plazo debe ser eficaz y satisfacer las necesidades del cliente superando a la competencia, para lograrlo es fundamental la productividad de los procesos internos como son la innovación, los costos, los tiempos, las economías de escala, las estrategias y los nuevos mercados para posicionar la empresa, es importante resaltar especialmente el atreverse a cruzar fronteras siempre ayudados del capital humano.

Lo anterior implica asegurar su logro a través de una arquitectura organizacional incluyendo estrategia, estructura y una cultura orientada a promover los compromisos establecidos en la misión y visión donde el liderazgo juega un papel fundamental. Las compañías que piensan en el futuro logran salir a flote durante mucho tiempo; lo que significa que el éxito empresarial está fundamentado en que las compañías identificaron su potencial, sus debilidades y han desarrollado habilidades especiales, de esta manera se vuelven admirables por cada uno de

sus competidores, y los competidores quieren llegar a ser como esas organizaciones, ya que los consumidores llegamos a tener una gran influencia significativa por aquellas marcas que han sabido sobrevivir y superando las exigencias del mercado. Es por eso que siempre es bueno tener un ejemplo de empresas exitosas, no para que como empresario intentes hacer todo tal cual como ellos, porque en muchas ocasiones es difícil replicar los tiempos de beneficio de las empresas pero si pueden darte una base importante de sus resultados y puedes adoptar lo que creas que es mejor para la empresa.

Generalmente, no existe solo una causa para las múltiples dificultades de una empresa, muchas teorías dicen que proviene de una inadaptación del medio ambiente interno de la empresa a su medio ambiente externo, o sea que no están adaptadas para competir, porque la empresa está mal desde adentro y hasta que no resuelva los conflictos internos no podrá salir al exterior con éxito. Las empresas no se ajustan a las modificaciones del medio ambiente externo, por ejemplo: desaprovechan las oportunidades del mercado, o bien, no perciben a tiempo una amenaza del mercado o de la competencia. Generalmente como empresas nunca hacen el análisis de cómo están internamente, no hacen evaluaciones de cómo los percibe el público, los clientes y el personal. Se tienen que analizar las diversas acciones como: mejorar el producto, mejorar calidad y precio, ampliar la gama de productos, los canales de distribución en lo nacional y ver hacia el extranjero.

El éxito empresarial de una compañía visionaria se deriva de los procesos, de las perspectivas y la dinámica de la misma, porque en cierta medida todas las empresas buscan obtener utilidades, ser reconocidas y sobre todo ser exitosas sin olvidar que estas se dan a medida que se realicen las actividades enfocadas al cliente y a los ideales propuestos.

Hoy en día las oportunidades de crecimiento y éxito de las empresas para llegar a los mercados internacionales son muchas y han cambiado su influencia en los procesos económicos empresariales.

1.1.2.- ¿POR QUÉ LA IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS?

El capital humano es uno de los factores más importantes para una empresa, ya que al final somos los humanos los que trabajamos para la superación de las empresas. Desgraciadamente son esos recursos que muchas empresas lo ven tan poco importante y lo dejan para atender después, no se dan cuenta que son parte de las estrategias, y una ventana importante para el crecimiento, ya que el capital humano es el único recurso capaz de moldearlo tal cual a las necesidades de la empresa, al pensar en querer llegar a marcar la diferencia entre la competencia y tu empresa, debes de recordar que en la empresa no solo son los pasivos y activos, y el querer llegar a las oportunidades que te da el mundo si no que los recursos humanos son recursos esenciales en su creación y desarrollo de las empresas. (Itami y Roehl, 1987).

Los empleados de las organizaciones, a través de su quehacer diario, dan lugar a una serie de recursos propios de la organización. Es decir, el capital humano es el conjunto de individuos que adquieren conocimientos por acumulación de aprendizajes, prácticas o rutinas, gran parte del capital humano de las empresas privadas tienen estudios universitarios para poder aplicar sus conocimientos, para ayudar a las empresas a llegar hasta donde quieren contribuyendo a ser mejores, la mayoría de las empresas exitosas buscan que el personal esté capacitado para el puesto que necesitan, a mayor capacitación mayor será el estímulo económico, para que no tengan la necesidad de querer dejar la empresa, al contrario se sienten comprometidos y quieren seguir siendo mejores para ellos sean recompensados.

Hoy en día, la clave de la competitividad no es tanto en los recursos materiales, sino en las personas que dirigen los diversos campos de actuación de las empresas, es decir el capital humano es contratado para poder dar soluciones de crecimiento a las empresas, proponer nuevos métodos y nuevos horizontes. El entorno cambiante en el que evolucionan las empresas, determina de forma

continúa nuevas exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores.

Es por eso que antes de adentrarnos a los temas centrales de este trabajo, teníamos que explicar cómo veíamos nosotros el éxito de una empresa y de qué se compone, para poder mencionar las oportunidades que tienen las empresas.

1.1.3.- LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN NUESTRO PAÍS

Las pymes proveen desarrollo regional, ya que estas pueden ser generadas, creadas u operadas por personas emprendedoras, además de que estas pueden emplear, esta es una vía o alternativa para generar empleos, esto es, porque los empleos que se generan al año, no son los suficientes para satisfacer la demanda, por lo que se debe buscar nuevos medios para generar los empleos que se necesitan.

Recordemos que cada año se necesita una cantidad de empleos, porque los individuos que se integran a la cadena de producción de la economía anualmente, requieren una actividad que les pueda generar un ingreso fijo y estable para la satisfacción de sus necesidades primarias, de lo contrario al no tener una actividad para desempeñarse y obtener un ingreso, muchos individuos se integran a actividades delictivas, generando con esto inestabilidad social, inseguridad y la incertidumbre de abrir nuevos negocios para los emprendedores; aquí radica la importancia de la creación de nuevos empleos cada año.

En los países desarrollados las Pymes han servido como palanca para el despegue de sus economías y aún siguen siendo de gran importancia para estas y de las cuales su estructura descansa en su mayoría en estas.

En México, los empleos se generan en los negocios más pequeños. En el censo Económico 2009 del INEGI, había en el país 5, 144,056 unidades económicas, de

las cuales 4, 877,070 eran unidades que empleaban entre 1 y 10 personas; 42,415 entre 51 y 250 empleaban y únicamente 9,615 empresas tenían 251 empleados o más.

La contratación de profesionistas ahorra tiempo y recursos a la empresa, sin embargo, en México, aún no es muy generalizada la contratación de profesionales que puedan asesorar a las Pymes para un mayor crecimiento, esto debido al desconocimiento de la existencia de los despachos de asesores o la ignorancia de las actividades y capacidades de cada profesión.

La demanda laboral, exige que los individuos con mayor capacidad de respuesta ante la complejidad que enfrentan las organizaciones, de esta forma también se exijan entre los recursos la demanda de capital humano, en la cual existe una relación en el nivel educativo en donde la formación es importante para fortalecer el desarrollo integral del hombre, de esta manera se orilla a que el nivel educativo de las personas aumente ante las necesidades que demandan las empresas, de esta forma se da paso al desarrollo de las competencias profesionales.

Si bien las pymes contribuyen al desarrollo y crecimiento del país, como se ha mencionado anteriormente, puesto que tienen una participación importante en la economía, también cabe señalar que para que las Pymes sigan teniendo esa participación importante es necesario que el gobierno proporcione las ayudas para que estas puedan crecer, desarrollarse e incluso permanecer la economía.

II.- EL COMERCIO INTERNACIONAL COMO OPORTUNIDAD DE CAMBIO PARA LAS EMPRESAS MEXICANAS.

El desarrollo y creación de empresas en México ha cambiado mucho a través de los años, hoy en día las nuevas empresas buscan una expansión de sus actividades y una oportunidad de crecimiento, eso se los da el comercio internacional, ya que la globalización ha hecho de muchas formas que todas las empresas tengan que ver con los mercados externos, y al mismo tiempo ha hecho que se haga una necesidad porque necesitan ser más competitivas. Los mercados internacionales influyen de manera positiva (bien llevados) sobre la dinámica de las empresas.

En el marco de la apertura comercial y de la globalización de los mercados, México es el país con uno de los niveles de vinculación de negociación comercial más elevado del mundo, ya que contamos con muchos tratados internacionales que hacen más fácil la comercialización con muchos de los países involucrados, con esto, lo que han tratado los diferentes gabinetes de gobierno es hacer que las empresas se inserten en un mercado con beneficios para los productos mexicanos, y que el mercado interno, a su vez se fortalezca y que con los países que hemos hecho alianza para que se fortalezcan y empiecen a darse cuenta que los productos mexicanos también son buenos y están a la altura de los grandes para llegar a la calidad que esperan en el extranjero.

Para ver al comercio internacional como una oportunidad de cambio, empecemos diciendo que es la exportación y porque llegaría a ser importante la exportación en las empresas mexicanas, la exportación es el envío legal de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero. La legislación mexicana tiene dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal. (BANCOMEXT, 2003). (Ley Aduanera Art.90)

Para exportar, lo primero que nada es mantener y robustecer la actitud del empresario o empresa exitosa, que es lo mejor de mi empresa para todos mis

clientes y lo más importante los clientes siempre tienen la razón. Adicionalmente, siempre se tienen que tener metas claras, ya que solo quienes las tienen muy claras son los que pueden llegar a alcanzarlas.

Las empresas mexicanas como todas, tienen como finalidad de tener beneficios económicos y sociales, de esta manera una oportunidad de cambio es el comercio internacional, ya que serán capaces de exportar o importar para obtener más beneficios, las empresas mexicanas que se han atrevido a cruzar fronteras han demostrado que pueden ser líderes al superar a su competencia extranjera y así es más fácil superar a la competencia de los mercados nacionales que cada vez es más saturado el mercado. Las empresas que toman en cuenta el querer estar presentes en otros países ven que el comercio internacional como una forma para asegurar un crecimiento, el futuro como empresa y sobre todo salir adelante de una amenaza en los mercados nacionales.

Los beneficios que tiene el comercio internacional para las empresas son muchos, a continuación mencionaremos algunos:

Contribuye al crecimiento económico: Cuando aumentan las exportaciones se genera una mayor oferta y demanda de mercancías y servicios relacionados al sector exportador e importador, impulsando al crecimiento del PIB.

Promueven la inversión local extranjera: Las actividades de comercio internacional en muchos países en vías de desarrollo son grandes oportunidades de hacer negocios por los bajos costos de la materia prima, reducidos costos de mano de obra, posibilidad de utilizar regímenes preferenciales de acceso a mercados extranjeros, bajas tasas de impuesto a la renta, etc.

Aumentan la competitividad de las empresas: Las empresas exportadoras cuando comienzan su proceso de internacionalización, vía la exportación, están ingresando a competir en mercados más exigentes donde los clientes analizan variables como calidad homogénea, precios justos, diseños que llamen la atención

de las personas, variedad y cantidad de oferta, entre otros. Esto implica utilizar tecnología de punta, mano de obra calificada, sistemas logísticos eficientes, etc.

Generan nuevos puestos de trabajo: el crecimiento de las empresas vinculadas al comercio internacional propicia una mayor demanda de mano de obra para seguir atendiendo a los clientes con los estándares requeridos a nivel internacional. Cuando se produce un aumento en el comercio internacional, los exportadores, importadores, agencias de aduana, terminales de almacenamiento, depósitos aduaneros, contratan frecuentemente más trabajadores.

Algo que se tiene que tomar en cuenta para el comercio internacional, que la mayoría de las empresas no toman en cuenta es que el tamaño de una empresa ya no es tan significativo, basta con que los pasos que realice sean certeros para que al iniciarse en los pasos del comercio exterior sean los acertados y las actividades al exportar sean eficientes, con la información correcta para llegar a los lugares correctos en el tiempo correcto. Las empresas mexicanas que quieran exportar deberán de asumir compromisos serios para lograr tales objetivos, así como investigar y explorar los nuevos mercados a los cuales se quiere llegar.

La competitividad de las empresas en el mercado internacional tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad, que México necesita urgentemente, como oportunidad de cambio. La tarea pendiente en muchos países como México y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos solicitados por los mercados internacionales. Pocas serán las sociedades que atraviesen por un proceso de industrialización tan rápido y dinámico como lo llegó Corea. La competitividad sistémica no es el privilegio permanente de un reducido grupo de países. (Mercado, 2004)

2.1.- LOS BENEFICIOS NACIONALES E INTERNACIONALES

Los beneficios del comercio internacional en las empresas son en realidad muchísimos más grandes del que muchas empresas tiene conocimiento, pero en los países aún más, ya que el desarrollo económico en porcentaje aumenta en el producto interno bruto, el impacto en que el crecimiento económico es positivo, ya que aumentan muchos factores como fuentes de trabajo, el capital, la infraestructura, la tecnología, la seguridad y el nivel de vida de las personas, con lo cual se puede invertir en muchos medios de producción permitiendo un ciclo productivo eficiente dirigido hacia la expansión de los mercados.

Los gobiernos deben de estar preocupados en aumentar los comercios internacionales dándoles oportunidades a las empresas en aumentar sus capacidades para poder llegar a los mercados internacionales y ser capaces de competir a nivel mundial, para así poder ayudar a que la misma nación crezca, pero hoy en día y más en este país nos ponemos a pensar si eso es cierto y si será posible ya que en la actualidad por ejemplo se aprobó la reforma fiscal donde se dejaría de ayudar las IMMEX con un subsidio de más del 50% a la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (Immex) dado en el 2003, por el presidente de esa época el Sr. Vicente Fox Quesada, esta nueva reforma fiscal afecta a la fuerza productiva del país, que van desde la delimitación de la deducción de los salarios hasta afectaciones particulares a sectores como el minero, el transportista, el de vivienda y el maquilador.

Explicaremos un poco más, esta industria dejó de tener un beneficio fiscal obtenido durante una década, con la intención explícita de poder competir en contra de países asiáticos, especialmente con China.

Con el argumento de que empresas maquiladoras estaban migrando de México, en gran parte a China, el Presidente Vicente Fox otorgó en el 2003 un subsidio por alrededor del 50% en el pago del ISR a las maquiladoras, para incentivar a las

empresas a que se quedaran en México y no fueran a poner sus empresas en China, sino que México para que las empresas tuvieran la oportunidad de ser competitivas y al mismo tiempo que le dieran beneficios a la nación aumentando el ingreso y el movimiento de la economía con más trabajos.

La empresa que desarrolla intercambios comerciales en los mercados internacionales, siempre estará ligada en mayor o menor medida a la imagen del país al que pertenece, pudiendo beneficiar o perjudicar al país.

Es por todo ello, que las organizaciones que operan en dichos mercados, deben destacar en su estrategia comercial los elementos positivos que forman parte de la imagen de su país de origen, que a su vez potenciarán su propia imagen empresarial en el exterior. Una estrategia país eficiente (debe contar con objetivos bien definidos) requiere de la asignación y utilización de los recursos financieros públicos con la finalidad de mejorar el posicionamiento de los productos en los diferentes mercados.

La imagen país tiene una repercusión directa sobre las actividades comerciales que desarrollan las empresas del país con el resto del mundo; pero ésta debe ser fomentada de forma continua. Para lograrlo existen diferentes herramientas que tiene que ser combinadas de forma estratégica para alcanzar el posicionamiento deseado.

Las empresas de marcas renombradas cumplen un papel importante para las nuevas empresas para el posicionamiento de una marca nueva, esto porque las personas ya conocen las marcas grandes y al mismo tiempo saben que estas marcas son buenas entonces las relacionan. No obstante, debe existir un compromiso en firme de la nación para la correcta utilización de esta herramienta denominada imagen país, porque las empresas no solo están llevando a vender su marca sino también al país de origen.

Una situación a tener en cuenta, es que en la actualidad existen más de 180 países en el mundo que quieren destacarse dentro de esta globalización

económica y cada uno de ellos realiza fuertes inversiones para que la imagen país pueda sobresalir del resto y así poder jugar un rol importante al momento de concretar negocios internacionales, es importante esta situación porque los beneficios nacionales e internacionales son muchos y en éste sentido la mayoría de los consumidores de los países desarrollados querrán consumir los productos de los países que dejen sus mejores propuestas.

2.2.- REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES PARA LLEGAR A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Pueden existir muchos requisitos para que una empresa llegue al comercio exterior y más que eso deleitar el gozo de la expansión comercial a los nuevos mercados internacionales. En esta parte del trabajo se partirá de la realidad con una mirada innovadora y creativa, que es lo que hacen en realidad las empresas exitosas en el extranjero.

Pero antes que nada es necesario llevar un proceso secuencial, utilizando una guía de exportación como primer paso.

1.- Sentirse listo para la exportación y esto se obtiene cuando sé lo que se va a exportar, si se tiene la suficiente producción para abastecer una demanda de manera estable y precisa, cuando se estudio que es el mejor mercado a donde puede llegar el producto.

2.- Cuál es la calidad que se quiere producir, y para ello contar con ciertas certificaciones para poder cotizar con mucho más prestigio, como empresa socialmente responsable.

3.- Optima relación calidad/precio, es estar al pie de los signos de los tiempos de un mundo globalizado y competido, buscar buenos precios en materias primas para producir productos terminados a excelente precios. Y teniendo ventajas

competitivas con los valores agregados y es preciso hacer mención que una empresa sigue viva si es competitiva.

4.- Adaptabilidad, hacerte uno con tus destinatarios finales, saber que necesitan, como lo necesitan, que tanto lo requieren, si es un producto de primera necesidad, temporadas de uso.

5.- Conocer el producto para poder:

1.- Analizar el comportamiento en el mercado internacional.

2.- Conocer el arancel aduanero de los mercados de su interés.

3.- Conocer los otros requerimientos que puede tener su producto para ingresar a los mercados de su interés.

6.- Conozca las tendencias del mercado y los requerimientos de los consumidores en cuanto a calidad, empaques, contenidos, diseños entre otros.

7.- Revise los términos de negociación, teniendo claras las condiciones de negociación y las normas internacionales, y un ejemplo claro de ellos son los INCOTERM'S manera de cómo negociar.

8.- Establecer la forma de pago y en que moneda será el pago, en la negociación esto es de lo más importante porque la empresa se tiene que ver beneficiada y sin tener una moneda con un soporte económico, puede afectar si la moneda llegara a devaluarse.

A grandes rasgos podemos englobar este tema como un proceso de exportación, para así llegar a conquistar nuevos países, naciones etc.

2.3.- DETERMINANTES PARA PERMANECER EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

En la mayoría de las empresas cuando ya están en los mercados internacionales les es muy difícil permanecer ya que no saben identificar lo que no deben de hacer y lo que si deben de hacer, si una empresa desea ganar dinero exportando lo primero que debe de pensar para permanecer en los mercados internacionales es que debe ofrecer productos que interesen a los consumidores de los mercados extranjeros, para lo cual estos productos deben presentar alguna ventaja competitiva o debe ser atractivo para el cliente.

El éxito en el proceso de exportación depende, entre otros factores, de una buena recopilación de información. Las empresas necesariamente deben de conocer acerca de:

- ⇒ Cual o cuales productos tienen mejores posibilidades de ser exportados.
- ⇒ En dónde existe demanda para el producto y el precio al que puedan venderlo.
- ⇒ A qué competencia se enfrentarán.
- ⇒ Cuáles son todas las partes técnicas y requerimientos del producto en la parte extranjera.

Las empresas deben de tomar diferentes consideraciones para poder permanecer en los mercados internacionales, ya que las diferencias entre el comercio internacional y el externo son muchas, se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Situación geográfica: La ubicación geográfica resulta estratégica para la planeación de las operaciones internacionales que quieran hacer las empresas que quieran permanecer en los mercados, ya que determina los tiempos que te vas a tardar de entrega, en que temporada van a

consumir más tu producto, dependiendo de la estación del año que se encuentran.

- b) Religión y tradiciones: Los consumidores de un país, se ven influenciados en la compra de un producto por la cultura que tengan y también por las tradiciones que se tengan.

Para competir con verdadero éxito en el exterior en la venta de sus productos la empresa exportadora debe estudiar y comprender la mentalidad de cada uno de los posibles consumidores.

Ya que la empresa tiene apertura internacional debe de tomar en cuenta, los principios básicos de la competitividad empresarial:

1.- Mejorar la calidad.- En el mercado internacional, cada día se mejoran los productos, se innovan o simplemente mejoran su presentación y el diseño, lo hacen más llamativo para el mercado y más simple, como es común lo importante es satisfacer las necesidades del consumidor y presentar un producto mejor que el de los demás competidores.

2.- Precio competitivo.- En el mercado internacional hay una tendencia de reducción de precios para muchos sectores, para ello, es necesario que la empresa disminuya sus costos de producción mejorando sus técnicas productivas, pues de otra forma tendría que disminuir sus utilidades.

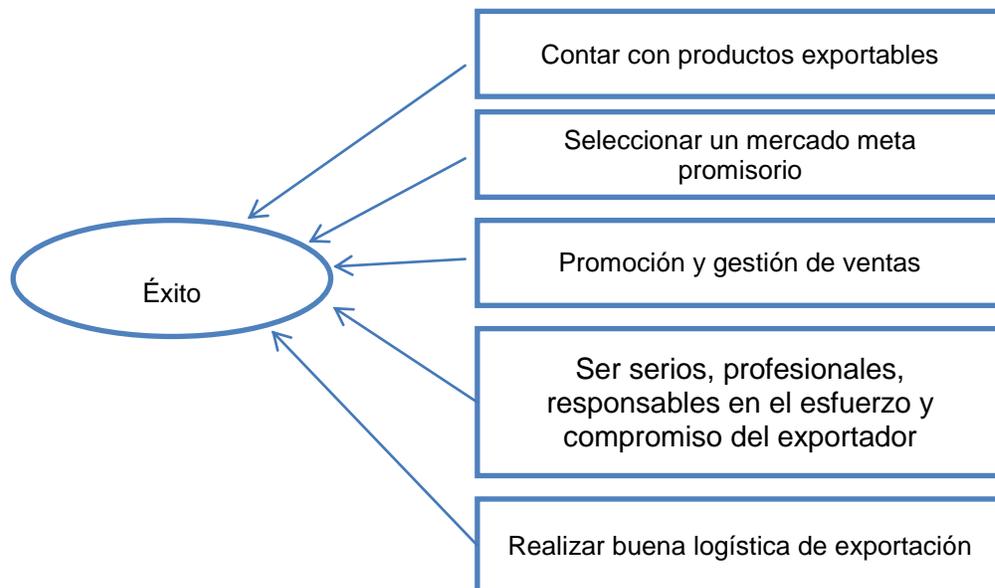
La determinación de los precios y de los márgenes de utilidad, deberá tener como características la flexibilidad dado que será necesario establecer diferentes precios para los diversos mercados, de forma que pueden competir con los productos de cada uno de ellos. Cabe mencionar que un factor que afecta este aspecto es el ser además, adicionales a los ya establecidos.

En el caso de exportar a diferentes países las empresas deberán estimar un beneficio global que resulte aceptable, pues en algunos mercados esté podría ser mínimo en cuyo caso convendría evaluar la conveniencia de continuar en esos mercados.

3.- Innovación.- El secreto está en crear cada vez algo mejor, nuevos productos, productos complementarios, nuevas estrategias de distribución, de cobro, de inventarios, y en general innovar en todos los aspectos que tengan que ver con el producto y la ventaja del mismo.

4.- Estrategia comercial.- Los empresarios deben de tomar en cuenta que no solo es la responsabilidad de hacer el producto, sino también de manejar la relación con sus compradores y proveedores, esto es para que la empresa pueda tener todas las áreas cubiertas.

Ilustración 1.- Cinco factores para el éxito de un exportado



(Mercado, 2004)

III.- DIFICULTADES EMPRESARIALES PARA LLEGAR A LOS MERCADOS INTERNACIONALES

De las dificultades principales de las empresas para poder llegar al comercio internacional es el no saber hacia dónde partir, generalmente el problema es que las empresas no hacen un estudio de mercado óptimo para su producto, no saben buscar información porque las reglas internacionales o las leyes no son fáciles de encontrar en búsqueda rápida en internet, los medios para cubrir los requisitos regulatorios extranjeros, son muchas más empresas las que tienen este tipo de dificultades pero generalmente todos estos problemas se pueden solucionar teniendo en la empresa al capital humano adecuado en cada área, buscando las estrategias adecuadas para la obtención de los buenos resultados como la empresa que expondremos capítulos más adelante como ejemplo de estrategias para llegar al comercio internacional.

Otras de las dificultades de las empresas son el miedo al riesgo, ya que el miedo a lo desconocido y para muchas empresas resulta ser tan desconocido porque no hicieron lo indicado investigando lo que necesitaban y el riesgo de que pueden ganar mucho o pueden perder todo. El riesgo de las empresas de ganar o perder es completamente variable a las decisiones de las empresas para saber hacia qué país van. Sin duda una de las principales consideraciones que debe afrontar la empresa al evaluar su proyecto de inversión, es saber que no depende del todo las ganancias o pérdidas del solo proyecto de inversión sino es un trabajo continuo que lleva al éxito a fracaso.

La posibilidad de que se presenten situaciones que las empresas no pueden proveer son muchas más de las que se pueden imaginar, las cuales por lo general son imposibles de identificar en el momento inmediato y más cuando la empresa va empezando las actividades en la parte internacional, pero es un factor que todo empresario debe tener en cuenta al hacer un estudio y para ver la facilidad de la

empresa para poder llegar a los mercados internacionales y resolver los problemas que se puedan presentar.

Generalmente las empresas que van al comercio internacional por primera vez no están familiarizados con los aspectos de comercialización del nuevo país, con el clima de negocios del país nuevo y por lo tanto, debe realizar un estudio mucho más completo y extenso del que requeriría la inversión en su país de origen, ya que la competencia va a ser más fuerte porque el mercado es nuevo para la empresa. Las ideas de un país, sus problemas económicos, políticos y monetarios, el sistema jurídico, son solo algunos de los factores que el empresario debe tener en cuenta para adoptar una estrategia y tomar una decisión acertada a la hora de invertir.

Entre los riesgos más comúnmente considerados y evaluados se encuentran los tipo de financiamiento, porque son los que los empresarios no están preparados para afrontar de manera consciente, generalmente se cree que porque en su país es una empresa importante pueden tener financiamientos en el extranjero. Sin embargo, existe un tipo particular de riesgo que creemos que es más importante que el anterior que es el riesgo político, porque creemos que es uno de los más importantes, la mayoría de las empresas creen que ir a vender sus productos a un país tercermundista es mejor porque llegar a los mercados de primer mundo hacen las cosas más difíciles, sin embargo creemos que es ahí cuando se deben de tener en cuenta que como el país es tercermundista en la parte política pueden presentarse cuestiones de expropiación de la empresa o que simplemente prohíban el producto.

Nosotros ponemos los tipos de riesgo que creemos que son los más comunes:

- **Riesgo por el país:** Con el término «riesgo del país» normalmente se escoge la evaluación conjunta sobre los peligros que un determinado país presenta para los negocios internacionales. Actualmente algunas empresas utilizan como indicador de riesgo país el diferencial entre la rentabilidad de los bonos de un país y los bonos o letras del tesoro de los Estados Unidos.

- **Riesgo económico:** Es el riesgo asociado a las variaciones en el ciclo económico del país elegido para invertir. El peligro que supone un cambio económico desfavorable de la economía, como podía ser una devaluación de la moneda, o que el país al que se quiere llegar cambie de moneda así como el impacto de problemas sociales.
- **Riesgo de tipo de cambio:** Si la empresa tiene deudas o debe cobrar en el futuro y esos compromisos financieros están en otra moneda, la empresa se puede encontrar expuesta a sufrir pérdidas ocasionadas por la variación en el tipo de cambio.
- **Riesgo político.** Es aquel asociado a las actuaciones de los organismos gubernamentales de un país que por su intervencionismo afectan negativamente a las empresas; caso de los cambios en las normas, los cambios en la aplicación de las mismas, en definitiva las actuaciones de las administraciones públicas que resultan perjudiciales para el negocio.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede afirmar que el riesgo político es la posibilidad de eventos futuros e inciertos más temida por las empresas. Dada la importancia de esta categoría de riesgo en el comercio internacional, hay que insistir indicando que las mencionadas nuevas condiciones pueden ser producto de:

- Inestabilidad del gobierno o del régimen político, causada por problemas socioeconómicos (pobreza, desempleo y conflictos laborales, bajo nivel de ingreso per cápita, recesión industrial o económica, altos niveles de inflación, etc.); políticos (lucha entre los pobladores, grupos de poder o partidos políticos, subversión armada, violencia o guerras civiles, intentos de golpe de estado, etc.).
- Adopción de ciertas políticas por parte de gobiernos constituidos que afectan directamente la operación de empresas, como nacionalización de sectores de la economía: expropiación de bienes; limitación o variación sustancial en los derechos de remitir utilidades al exterior o repatriar

capitales; revocación unilateral, por parte del Estado, de contratos celebrados con empresas extranjeras, entre otras.

También se proponen otra clasificación de los obstáculos e inconvenientes de la internacionalización de las empresas, que se harán mayores conforme aumente el compromiso en el comercio exterior:

- **Obstáculos financieros:** relacionados con aspectos como la fluctuación monetaria o dificultad de acceso a los créditos de exportación.
- **Obstáculos comerciales:** desconocimiento de las oportunidades comerciales, desconocimiento de la estructura de distribución, prácticas comerciales, o falta de contactos.
- **Obstáculos logísticos:** viajes para explorar los mercados, altos fletes, costes de coordinación y control, problemas culturales, problemas de idioma y desconocimiento de las carreteras.
- **Obstáculos legales:** barreras arancelarias y no arancelarias, cambios de las leyes relacionadas con el comercio internacional.
- **Obstáculos a la inversión directa:** que en muchos casos obligan a la formación de empresas conjuntas con empresas locales.

Pero para pasar a otro punto más real y ejemplificado es que entre las principales dificultades que enfrentan los empresarios en México para poder llegar a los mercados internacionales o simplemente para cambiar de una ciudad a otra es la burocracia en la ejecución de trámites y malas actitudes por parte de funcionarios tanto de gobierno como bancarios o de empresas. Pero porque llegaría a ser tan importante la burocracia como para ser un impedimento para las empresas mexicanas, empecemos con el significado de la palabra burocracia, viene de las raíces francesas y grecolatinas, que se deriva de la palabra “burocratie”, “bureau” que es oficina y “cratos” poder, es decir con un poder a través de una oficina, que lo vemos día a día cuando necesitas ir alguna oficina de gobierno que siempre creen que son ellos burócratas los que tiene el poder de decidir en la solicitud que

estás haciendo si se aprueba o no y eso hace que no avance el sistema si no que lo retrase.

Las dificultades que más se presentan son el acceso a los programas de apoyo económico un ejemplo son los que presenta la Secretaría de Economía, debido a los trámites poco eficientes y de difícil acceso, y cuando por fin te decides a intentarlo es cuando llegas al primer paso y el segundo se vuelve más complicado que es más fácil querer abandonar que continuar con el papeleo, y esto es porque el sistema está mal y hace que los tramites sean poco eficientes. Lo que creemos es que con la disminución de la burocracia permitiría que las empresas crecieran más, a fin de conseguir sus objetivos de llegar a los mercados internacionales.

Es importante recalcar esto ya que no todos los países del mundo son de esta manera, entonces esto hace que México se encuentre en desventaja a sus competidores al momento de querer crecer, ya que en países organizados no es necesario tanto papeleo, ni tanto tiempo de espera, al contrario incentivan a las empresas para llegar a sus objetivos, sin que se sientan acosadas por el gobierno de manera que se sientan protegidos y con ayuda del gobierno. Pero una vez resuelto la parte burocrática ahora vamos a mencionar otros problemas más comunes para que las empresas mexicanas crucen fronteras.

La mayoría de las empresas desconoce los programas que brinda el gobierno federal para incentivar a la exportación ya que no existen promocionales del gobierno para este tipo de programas mientras que la iniciativa privada paga muchos spots en los diferentes medios de comunicación, para atraer a las empresas, pero la mayoría de las empresas privadas que brindan el servicio de ayuda a las empresas son con intereses muy altos en los préstamos que hacen y las tasas con puntos muy altos, entonces los empresarios se desaniman para querer invertir en mercados internacionales.

Las dificultades son muchas, pero las ganas que debe tener un empresario para querer llegar deben de ser más.

IV.- ANÁLISIS DE LA EMPRESA CEMEX Y SUS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA EL COMERCIO EXTERIOR

4.1.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES

Nosotros investigamos a la empresa llamada CEMEX que consideramos fue en esta investigación una empresa primordial para exponer la buena utilización de estrategias, de los departamentos dentro de su empresa y recursos financieros.

CEMEX es fundada en 1906 en Monterrey, Nuevo León. Al inicio se llamaba “Cementos Hidalgo”, y era una planta pequeña que solo tenía presencia en México. En 1909 lograron que la capacidad de producción de la planta de Cementos Hidalgo duplicara sus toneladas anuales.

En esta misma época en México se deciden las reelecciones de Porfirio Díaz, donde los problemas nacionales ya eran difíciles de esconder, afectando muchas aéreas del país, y se veían claramente las dificultades de las empresas para poder invertir en el extranjero y en el mismo país. Como bien se sabe la historia de México es muy amplia y al mismo tiempo complicada, pero es bueno recalcar estos problemas en el país ya que se entienden a su vez los problemas que tenía la empresa que estamos estudiando.

A comienzos de 1920 se creó una empresa llamada Cementos Portland Monterrey, esta empresa ayudaba a abastecer la demanda del noroeste de la república que comprende los Estados de Durango, Sinaloa, Chihuahua, Sonora, Baja California Sur y Baja California Norte.

Estas dos empresas en 1931 deciden unirse y fusionándose para ser mejores y con mayor capacidad de producción y así permitió la creación de “Cementos Mexicanos” “CEMEX”, esta estrategia de unión fue pensada para abastecer el mercado y crecer en su capital, infraestructura y capacidad.

CEMEX empezó a trabajar muy fuerte para que a finales de 1948 lograra que su capacidad anual de producción aumentara casi cuatro veces más grande que a sus inicios en 1906.

Su evidente crecimiento ayudó a que pudieran adquirir una planta nueva, llamada “Cementos Maya” esta marca se encontraba en los estados de Campeche, Quintana Roo y Yucatán, se compró para satisfacer la demanda del sur del país, los directores de CEMEX estaban percibiendo que la manera de llegar a cubrir todo el país era de esa manera, y aparte llegarían a ser una empresa con suficiente presencia. Este crecimiento significó mucho para la empresa, ya que habían alcanzado un nivel muy por encima de lo que se imaginaban y es así que llegó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores y en convertirse en la empresa líder de cementos en el país para el año 1976. CEMEX seguía creciendo durante este tiempo, aumentando su capacidad de producción y ventas por toneladas, en 1985 las plantas de Monterrey, Guadalajara y Torreón se vuelven las más populares y exitosas.

En este mismo año fue nombrado Director General de CEMEX un hombre que para muchos fue la parte fundamental del cambio de esta empresa, donde el Sr. Lorenzo H. Zambrano Treviño tomó la presidencia de la empresa en una época difícil para esta, donde se tendría que decidir entre vender la empresa por su alto nivel de endeudamiento o restaurarla en su mayoría para salvarla.

Zambrano, con una licenciatura en Ingeniería Mecánica y con Maestría en Dirección de Empresas, un hombre que sabía que era el momento de demostrar que con los cargos anteriores que había desempeñado en CEMEX lo habían forjado de una muy analítica y asertiva forma de tomar las mejores decisiones para el futuro de la empresa.

Es por eso que en los capítulos anteriores se describió la importancia de que una empresa se preocupe porque el capital humano reciba una capacitación integral de manera que este conozca todos los departamentos de la empresa, hacen a un

empleado analítico y apto para tomar las decisiones correctas, en el tiempo correcto, y esto es porque conocen a la empresa como la palma de su mano.

En este mismo año (1985) México comienza a hacer una apertura económica abriendo sus fronteras con una política de reducción de aranceles; esto facilitó a Lorenzo H. Zambrano y su equipo más cercano el tomar la decisión correcta para todos y para la empresa, optaron por no vender, sino comprar sus deudas y crecer.

La primera táctica de éxito que marcó el Director general Lorenzo H. Zambrano fue continuar trabajando con su territorio, arreglando los problemas que tenían para después cruzar fronteras y pasar al ámbito internacional.

4.1.2.- MISIÓN, VALORES

“La misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes, crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias claves, y consolidarse como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo.” (CEMEX, 2011)

Como bien sabemos la misión de la empresa consiste en precisar el propósito de la empresa, la de CEMEX es muy clara y lo que busca es darle al mundo las necesidades de construcción que sus clientes necesitan y así crear valor para todos los que están a su alrededor, consolidándose como la compañía de soluciones para la industria de la construcción más eficiente y rentable del mundo. CEMEX lo que busca es suministrarles a sus clientes oportunamente productos y servicios de calidad, creciendo y posicionarse mundialmente como la mejor opción dentro de la industria global de la construcción.

CEMEX estudia lo que el cliente quiere y se hace indispensable, porque les facilita la forma de localización, pedido y entrega, así cumple en ser la empresa eficiente y rentable que establece en su misión. CEMEX es de las pocas empresas que si cumple con el sentido de su misión, que fue escrita para seguirse.

(<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>)

Los valores de CEMEX son la excelencia de los resultados y forjar relaciones perdurables basadas en la confianza, al vivir con intensidad los valores esenciales de Colaboración, Integridad y Liderazgo. A continuación se describirán los valores para que se entienda de que habla cada uno:

Colaboración: Es unirse al esfuerzo de los demás, aportando lo mejor de uno mismo, para obtener excelentes resultados.

Integridad: Actuar siempre con honestidad, responsabilidad y respeto.

Liderazgo: Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

En CEMEX consideran que el éxito del negocio radica en ser la mejor opción. CEMEX se esfuerza en desarrollar e implantar estrategias que aseguren el liderazgo en la creación de valor para los clientes, inversionistas, personal, proveedores y comunidades en la que operan.

Algo muy importante es que creen en su personal, al actuar con integridad, les da ventajas competitivas. Al desarrollar actividades con honestidad, responsabilidad y respeto, construyen vínculos perdurables, de confianza y de mutuo beneficio. Se fomenta la comunicación clara y directa.

Algo muy importante es que están convencidos de que la colaboración entre quienes integran CEMEX agiliza la toma de decisiones y hace a alcanzar mejores resultados. Existe una permanente actualización, comunicación efectiva y

disposición para compartir esfuerzos y conocimientos al trabajar en equipo. Buscan de forma innovadora satisfacer las necesidades, mejorando continuamente, adaptándose a los cambios y entregándose al trabajo.(<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>)

4.1.3.- CREENCIAS QUE DEFINEN A CEMEX

“Que el trabajo no sea solo una tarea, sino una misión, una pasión y una aventura. Para ellos las metas de los trabajadores tienen que ser las mismas de quienes la dirigen. Sólo así asumirán plenamente su responsabilidad y darán lo mejor de sí mismos.”

Lorenzo Servitje

En CEMEX existen muchas cosas que la hacen interesarse, una de las cosas más importantes para CEMEX empresa son las personas que trabajan con ellos, todos los trabajadores sin importar el rango hacen a CEMEX que tenga una ventaja competitiva, ya que constituyen una destreza y habilidad especial para que CEMEX logre desarrollar sus metas y poderse colocar en una posición de preferencia contra sus competidores, esta ventaja competitiva es realmente útil porque es sostenible; es decir la empresa ha sostenido este principio desde hace ya muchos años. CEMEX se ha preocupado por tener a las personas que trabajan con ellos contentos, estables y en capacitación constante para responder a cualquier eventualidad que se presente. CEMEX promueve el ambiente apropiado para un desarrollo integral, transmitiéndoles los principios y valores que forman a CEMEX, que anteriormente ya los hemos descrito. Los trabajadores forman parte de la misión de la empresa a través de su compromiso diario, es claro que sin ellos la empresa no trabajaría igual. La labor más importante de esta empresa exitosa es que las personas que trabajan con ellos crezcan y se desarrollen.

CEMEX ha buscado propiciar un ambiente de trabajo energético y productivo, que canalice el potencial y la creatividad de cada uno de sus trabajadores,

encontrando las mejores oportunidades que ofrece el personal y poniéndolos en el área que ayuda a la empresa y que a ellos pueden explotar sus capacidades. Al mismo tiempo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo. Es un ambiente de trabajo en donde se respeten los derechos humanos fundamentales. La empresa le da prioridad a los siguientes:

- Cumplir con las leyes y regulaciones laborales que se establecen en el país.
- Respetar y propiciar el respeto absoluto por las diferentes opiniones de los demás.
 - Se prohíbe todo tipo de acoso y discriminación.
- Proteger a la gente y las instalaciones a través de dispositivos y sistemas de seguridad.
- Proteger el medio ambiente y la salud del personal de CEMEX.
- Hacer cumplir las políticas y reglamentos internos.
- Como empleados deben fomentar un ambiente de respeto.

(<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>)

En CEMEX hacen que las relaciones nacidas del trabajo estimulen la colaboración y la participación en equipo, esfuerzos necesarios para superar con éxito los retos y desafíos que se presentan en la organización.

CEMEX para incentivar a la colaboración en la empresa utiliza los siguientes puntos:

- Atender y proporcionar ayuda efectiva a las solicitudes de apoyo entre unidades y áreas, fomentando el trabajo en equipo y la formación de redes de expertos en la que todos aporten su conocimiento, experiencia y lo mejor de sí mismos
- Dar prioridad a los resultados globales de CEMEX sobre los resultados particulares de cada individuo, unidad, área o país
- No sacrificar a la compañía en el largo plazo por obtener mejores resultados en el corto plazo

- Reconocer que una competencia sana entre compañeros de trabajo -basada en el reto intelectual que fundamenta y enriquece las ideas es un medio para crecer personal y profesionalmente; por lo mismo, no debe deteriorarse el espíritu de colaboración ni afectar los resultados de la organización.

(<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>)

CEMEX motiva la comunicación con los siguientes puntos:

- Prácticas en la convivencia con el Código de Ética y Conducta.
- Comunicación a tiempo y con responsabilidad, aportaciones y comentarios constructivos que hacen más eficientes la relación y los procesos.
- Respetar las opiniones de los demás.

(<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>)

4.1.4.- MODELO DE GERENCIA COMO UNA ESTRATEGIA QUE UTILIZA CEMEX

La gestión gerencial y la productividad son dos de los temas empresariales más estudiados en los últimos tiempos. Sin embargo, es muy usual ver que las organizaciones se pierden en el concepto de “productividad” debido a que enfocan sus esfuerzos en adquirir nuevos recursos para optimizar los procesos productivos. Desde la perspectiva empresarial, el cambio que ha existido tecnológico y científico ha impulsado a la adopción de un nuevo patrón tecnológico y de un nuevo paradigma gerencial y organizativo los cuales generaron nuevos patrones de producción y de consumo en la economía mundial.

En consecuencia, el modelo de gerente emprendedor tiene básicamente las mismas características que distinguen a los funcionarios emprendedores, pero además son conscientes con su ejemplo en el día a día están contribuyendo, de manera muy sutil pero efectiva, a la formación de sus colaboradores.

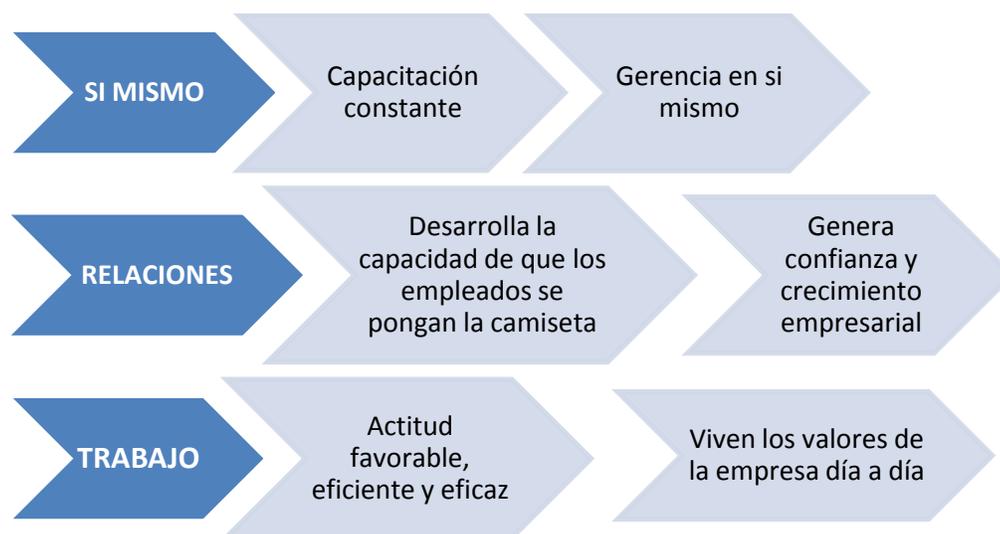
El nuevo modelo de gerencia emprendedora coloca a la información y al conocimiento en la base de la nueva estructura organizacional y para que logre fluir fomenta la participación activa de sus integrantes, toma en cuenta la opinión de su capital humano porque sabe que para llegar al éxito empresarial van de la mano todas las partes importantes de la empresa (Sallenave, 2004)

Para la estrategia de CEMEX es innegable que el gerente emprendedor tiene claro las cinco dimensiones del proceso administrativo y estas forman parte de sus funciones para el éxito duradero y de largo plazo en su organización depende de su actitud y efectividad frente a ellas.

Estas dimensiones son:

- La identificación de oportunidades de negocio.
- El compromiso con las oportunidades.
- Compromiso con los recursos.
- Control de los recursos.
- Estructura administrativa.

Ilustración 2.- Características que tiene el gerente de CEMEX, según nuestro estudio:



Generalmente los emprendedores rápidamente deciden aprovechar las oportunidades pero comprometen en ella los mínimos recursos indispensables para tener éxito, en tanto que los gerentes de las empresas ya establecidas como es CEMEX son más cautelosos en tomar la decisión de aprovechar a nueva oportunidad, pero cuando lo hacen, toman un compromiso absoluto con la oportunidad y le dedican, sin escatimar, los recursos que ella demande.

El gerente del nuevo siglo de CEMEX tiene la capacidad de determinar que oportunidades de negocio necesita la empresa y de un compromiso total de los recursos. La gerencia de sí mismo es la base del proceso emprendedor y permite activar las competencias de manejo del negocio y de relaciones interpersonales.

El gerente emprendedor de CEMEX sabe actuar en contexto, tiene capacidad para determinar en qué momento debe actuar como visionario, simpatizar por el cambio, asumir riesgos controlados e ir tras la oportunidad de negocio, o por el contrario, su capacidad de juicio le permite entender cuando es recomendable concentrarse en la administración de los recursos, cuidar el orden establecido y mantener las estructuras; sabe determinarla ventana de oportunidad adecuada para salir al mercado con una nueva innovación y qué recursos comprometer con la misma, pero ante todo, es cociente que lidera con el ejemplo y por eso asume la gerencia de sí mismo como la base de su gestión gerencial, se hace responsable del éxito o fracaso de la organización.

Digamos algo importante la estrategia de la empresa CEMEX, en un sentido más amplio, significa para nosotros el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y los medios externos de la empresa. En efecto estrategia y comportamiento externo son los que determinan la relación con el gerente. El gerente general es el actor principal de la empresa, es el responsable de su estrategia.

El Gerente general de CEMEX ha asumido tres funciones fundamentales y esenciales para llevar al éxito a su empresa estas las describimos de esta manera; la primera es preservar su empresa. La segunda es la de saber controlar y vigilar las relaciones de la organización tanto interna como externamente, para que los objetivos previstos se puedan lograr. La tercera es la de idear el futuro cercano y proponer claramente los objetivos para alcanzar, siempre los objetivos deben de ser a corta escala esto es como los propósitos de año nuevo nunca un objetivo inalcanzable, al contrario un objetivo a corto plazo y alcanzable para que sea más fácil ir avanzado hacia la cima. Estas tres funciones también necesitan las cualidades personales de un líder, que en el caso de CEMEX si las cumple el gerente general.

V.- DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN EN CEMEX

5.1.- ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA CEMEX

La cadena de valor para la empresa es la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: La empresa CEMEX realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a sus productos; la cadena de valor que se ha elegido es la de Michael Porter dentro de la cual identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, de estas 9 actividades comprende una división de 5 actividades primarias y 4 de apoyo. De las cuales CEMEX maneja 13 áreas funcionales esto con la finalidad del éxito corporativo siendo estas: operación, mercadotecnia, salud y seguridad, logística, comercial, abasto, tecnología, investigación y desarrollo, comunicación y asuntos corporativos, planeación y estrategia, finanzas y tesorería, legal y sustentabilidad. Aplicando estas áreas de valor obtendremos como resultado una empresa que busca ser competitiva manteniendo un espíritu sustentable y prometedor.

Como se podrá observar dentro de este diagrama el autor Michael Porter hacer un análisis secuencial en dónde todas actividades de esta empresa asumen una responsabilidad de valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva, por ello desarrolla estas áreas que le dan parámetros de equilibrio.

El éxito de CEMEX depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Estos departamentos si no están bien organizados terminan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la

empresa. Así, el departamento de créditos, puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra; el departamento de logística, no envía los productos con la rapidez necesaria, creando barreras que alargan realmente el tiempo de entrega de los productos a los clientes, siendo este un ejemplo de la vida cotidiana que ocurre en la vida de las empresas por eso es necesario tener bien claro el rumbo estratégico de competitividad. Y CEMEX; consciente de los riesgos latentes del día a día, pone en marcha esta cadena de valor.

Teniendo la respuesta a este problema es poniendo más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

Ilustración 3.- Cadena de valor de Michael Porter



(<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>)

Aterrizando en las 12 áreas de las cuales maneja CEMEX con las 9 actividades del cual nos habla Michael Porter, llegamos a la siguiente conclusión.

Tabla 1.- Relación de Michael Porter para CEMEX.

ACTIVIDADES DE MICHAEL PORTER	ÁREAS DE CEMEX S.A DE C.V
Logística Interna	<p>1.- Logística interna: Gestiona, tanto el traslado de materias primas a las plantas de cemento y concreto, como las entregas de agregados, cemento y concreto premezclado a los clientes de CEMEX. La misión es entregar los productos a los clientes con puntualidad, utilizando los más rigurosos estándares de seguridad para garantizar la integridad de los empleados y de la comunidad. Teniendo como reto minimizar los costos y el tiempo de traslado de materiales y productos.</p> <p>Se estandarizaron los procesos administrativos, operativos y de mantenimiento. Se definieron estrategias para un mejor resultado de la operación de la transportadora. Se adquirieron equipos nuevos. Se habilitaron y mejoraron las instalaciones de la transportadora.</p>
Operaciones	<p>2.- La misión de esta área es producir cemento, agregados y concreto, que satisfagan los más altos estándares de seguridad a nivel mundial, con el menor impacto medioambiental posible. Es responsabilidad y objetivo, el brindar a nuestros clientes productos de alta calidad, así como operar con eficiencia y sustentabilidad. Teniendo como reto el mantener a los equipos alerta a la responsabilidad de garantizar la seguridad de nuestro personal.</p>

ACTIVIDADES DE MICHAEL PORTER	ÁREAS DE CEMEX S.A DE C.V
Logística externa.	3.- Abasto: Desarrollo de relaciones a largo plazo con los proveedores sobre la base de la confianza y de los valores: la colaboración, la integridad y el liderazgo. La misión del departamento de Abasto es seguir desarrollando estas relaciones, al mismo tiempo que se adquieren los bienes y servicios que la compañía necesita para operar en todo el mundo, haciendo uso de la gran experiencia del equipo a nivel local y regional. A nivel corporativo, el departamento ejecuta negociaciones globales e instrumenta estándares operativos.
Marketing y ventas	4.- La misión es apoyar la estrategia de CEMEX al diferenciar los productos y servicios de los competidores, definir la oferta de valor agregado, e identificar los mecanismos para cumplir con las promesas en cada uno de los mercados en los que se desempeñamos. Para que esto sea posible, trabajan en conjunto con otras áreas para desarrollar productos innovadores que satisfagan las necesidades del cliente, y minimicen el impacto medioambiental. Además, diseñan el soporte y los servicios de atención que fomentan la fidelidad de los clientes.
Servicios	5.- Lo que se busca es fomentar una cultura medioambiental, de salud y de seguridad en CEMEX. La producción, el almacenamiento, el traslado, y la distribución de todos los productos, conllevan peligros y riesgos que de no ser manejados adecuadamente, pueden causar daños a las personas y al medio ambiente. Por este motivo, la prioridad es mantener al personal seguro y sano, así como reducir el impacto al ambiente generado por nuestras operaciones.

ACTIVIDADES DE MICHAEL PORTER	ÁREAS DE CEMEX S.A DE C.V
SOCIAL	6.- Sustentabilidad: Como compañía internacional, compren y toman la responsabilidad de abordar algunos de los mayores y más complejos retos de la sociedad, como el cambio climático y la necesidad de brindar acceso a vivienda e infraestructura. La misión de esta área es promover iniciativas que ayuden a la compañía a brindar soluciones que reduzcan la huella ecológica y que aumenten el valor de los grupos de interés.
Infraestructura de la empresa	7.- La misión de este apartado es potenciar el crecimiento de CEMEX. Para lograrlo, se propone una visión del futuro de la compañía, anticipando a las micro y macro tendencias, estableciendo prioridades de negocios y lugares a enfocarse, e invertir los recursos de la compañía. También proporciona la alta dirección, las recomendaciones y los análisis necesarios para la efectiva toma de decisiones a partir de la generación de presupuestos, evaluación y aprobación de inversión (gasto de capital), y análisis económico de los mercados, además de planeación estratégica.
Administración del personal	8.- Se aseguran de contar con personas talentosas, que puedan ejecutar las estrategias de negocio y que construyan en el futuro de CEMEX. Para alcanzar este objetivo, capacitan al personal, asignan a la persona adecuada en el rol apropiado en el momento preciso, y establecen estructuras sólidas de remuneración. Adicionalmente, se trabaja para lograr un entorno laboral seguro, positivo y ético, que promueva una cultura de alto rendimiento, y que permita a las personas desempeñarse con todo su potencial.

ACTIVIDADES DE MICHAEL PORTER	ÁREAS DE CEMEX S.A DE C.V
Desarrollo de la Tecnología	<p>9.- Tecnología: La misión del equipo de Tecnología es garantizar que CEMEX conozca y utilice tecnología de vanguardia, que asegure el liderazgo competitivo de la infraestructura de producción. Construyen inteligencia tecnológica de mercado para el desarrollo, la evaluación y la integración de nuevas tecnologías, así como procesos de producción.</p> <p>10.- Investigación y desarrollo: La misión del grupo que llaman Desarrollo de Productos y Tendencias de Construcción es identificar las oportunidades, las amenazas y los retos de la industria constructora. Así mismo, es parte importante de la función el desarrollar productos y soluciones innovadoras y competitivas, que satisfagan las necesidades de las operaciones y mercados. En los laboratorios de CEMEX, llevan a cabo y coordinan actividades de investigación y desarrollo. Adicionalmente, articulan redes y proporcionan plataformas para maximizar el uso de las instalaciones y recursos, incluyendo la adopción de nuevas tecnologías.</p>
Aprovisionamiento	<p>11.- Finanzas y Tesorería: La misión es optimizar la utilización de los recursos y el capital mediante una fuerte relación con la comunidad financiera mundial. También se aseguran de que todas las iniciativas financieras locales se realicen conforme al plan financiero global. Para asegurarnos que el flujo de la compañía esté administrado de forma eficiente, ofrecen la infraestructura para cobranzas y el pago.</p>

ACTIVIDADES DE MICHAEL PORTER	ÁREAS DE CEMEX S.A DE C.V
	<p>Se provee el desempeño operativo y financiero con base en análisis micro y macro económicos, supervisando la cartera de arrendamientos financieros, identificando e implementando soluciones financieras que mejoren el capital de trabajo, negocian términos y condiciones con instituciones financieras, y forman alianzas con grupos de interés, tanto internos como externos.</p> <p>12.- Legal: La gestión es proporcionar la mejor asesoría posible acerca de una amplia gama de transacciones e identificar los riesgos y marcos legales que pueden impactar a la compañía. Utilizan la perspectiva y experiencia para apoyar las prioridades de la compañía, encontrando soluciones a problemas legales, anticipando proactivamente los conflictos e identificando oportunidades para todas las áreas.</p>

(CEMEX, <http://www.cemex.com/ES/TrabajaConNosotros/NuestrasAreas.aspx>)

Como hemos visto en la tabla 1 CEMEX se ha preocupado por ser una empresa competitiva, siendo este un ejemplo claro de su entereza por tener definido sus actividades, es así que encontramos algunas de sus estrategias como empresa líder mundialmente.

CEMEX como estrategia hace análisis del mercado para determinar la existencia de un buen mercado para sus productos tomando en cuenta los siguientes puntos:

a) Aspectos generales del sector:

En este punto CEMEX estudia, en general, el sector donde va a estar el nuevo producto. Analiza las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y persistentemente profundiza en las preguntas tales como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?, ¿existen

factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.

Se analiza el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

b) Clientes potenciales

El estudio de mercado determina quiénes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos con características comunes.

El estudio debe demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos ofrecidos por CEMEX, e igualmente tendrá que describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.).

c) Análisis de la competencia

Se tiene que saber el tipo de competidores a los que se va a enfrentar y sus fortalezas y debilidades. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales etc.

Ya que se conoce eso, CEMEX siempre conoce a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales.

Dentro del análisis CEMEX sabe de la competencia tan fuerte ya que actualmente es necesario tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico etc.

d) Barreras de entrada

CEMEX recomienda que el estudio de mercado deba analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto.

5.2.- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

La descripción de los productos se puede definir como el conjunto de atributos que se incorporan al producto como es la marca, envase y calidad, estas características logran cubrir en cierto aspecto las exigencias del consumidor, y a comparar lo que quiere de un producto.

Los elementos que utiliza CEMEX para la descripción de sus productos son:

a) MARCA: La marca en pocas palabras identifica y diferencia al producto en el mercado, esto se debe al gran índice de competencia existente en él. La marca en sí es el elemento más importante porque identifica al producto. La marca en el consumidor juega un papel muy importante ya que es crear en el consumidor una expectativa y al mismo tiempo una necesidad.

b) ENVASE: El envase es un instrumento de Marketing de primera magnitud que en última instancia, se convierte en un auténtico intermediario entre el productor y el consumidor de la mercancía. En este caso es cemento, entonces se busca un envase de papel tan resistente, tan duradero y que al mismo tiempo no contamine.

c) CALIDAD DEL PRODUCTO: Es el atributo más utilizado en cuanto a la lucha competitiva, el consumidor al momento de adquirir un producto según su clase social, tienen un concepto diferente en cuanto a calidad. La clase baja se fija más en que calidad sea casi igual a precio, o sea que no se preocupan si es un cemento que va a durar toda la vida, sino que el precio sea accesible para

comprarlo, en cambio la clase alta no se fija en precio sino en cien por ciento en la calidad, por eso CEMEX ha hecho de la calidad la respuesta de las experiencias del consumidor con respecto al producto y el cómo satisfacer sus necesidades. La calidad hace perdurable al producto ya sea físicamente y al satisfacer una necesidad, los productos han de ser siempre evaluados para su constante progresión en el mercado y siempre se espera su mejora.

Los productos que maneja CEMEX es de gran diversificación, esto lo hace estar en cada necesidad, posicionándolo en una marca que crea una necesidad, necesidades que a la vez tiene que abastecer. Tiene cuatro productos importantes que estos a la vez se desglosan en diferentes funciones dándoles un nivel de cobertura amplia convirtiéndolos en una empresa de diversificación los cuales son:

Cemento: Siendo los más vendidos a nivel mundial: Portland Gris Ordinario, Portland Blanco.

Agregados: Los Agregados son indispensables para la elaboración de concreto, asfalto, morteros, block y otros productos de transformación en la construcción. Representan aproximadamente entre el 60% y 75% del volumen de concreto, el agregado provee fuertes propiedades en el mezclado y resistencia del concreto. Tales como son la grava, arena, piedra.

Concreto Premezclado: El concreto es un material compuesto por cemento, agregado, agua y aditivos como ingredientes principales, El concreto se puede moldear en diferentes formas, es duradero y es el material de construcción más atractivo en términos de su resistencia a la compresión ya que ofrece la mayor resistencia por costo unitario. Su uso cada vez mayor es fundamental para la construcción sustentable.

5.3.- DIAGRAMA DE PROCESOS

CEMEX cuenta con diferentes productos de los cuales tal diversificación lo ha colocado entre unos de los mejores del mundo, y más porque dicha empresa cuenta una estandarización de procesos colocándola en una empresa de prestigio y calidad.

Para ello cada uno de los productos utilizados está prácticamente explicado paso por paso, esto con la finalidad de ver la calidad de su proceso, haciéndole sentir al destinatario final la eficiencia del producto, comprobando una vez más que su tecnología es sofisticada y de punta, generando más cantidad de volumen. Este diagrama también nos da la visión de cómo CEMEX hace más eficiente la empresa y a nivel mundial utilizan el mismo sistema de proceso.



1. Explotación de materias primas

De las canteras de piedra se extrae la caliza y la arcilla a través de barrenación y detonación con explosivos, cuyo impacto es mínimo gracias a la moderna tecnología empleada.



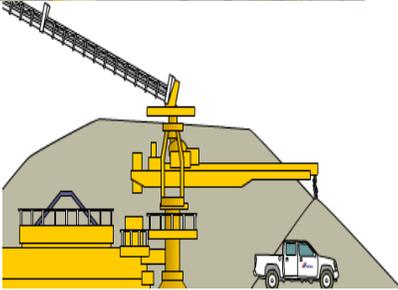
2. Transporte de materias primas

Una vez que las grandes masas de piedra han sido fragmentadas, se transportan a la planta en camiones o bandas.



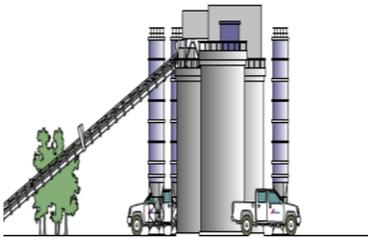
3. Trituración

El material de la cantera es fragmentado en los trituradores, cuya tolva recibe las materias primas, que por efecto de impacto y/o presión son reducidas a un tamaño máximo de una y media pulgadas.



4. Prehomogenización

La prehomogenización es la mezcla proporcional de los diferentes tipos de arcilla, caliza o cualquier otro material que lo requiera.

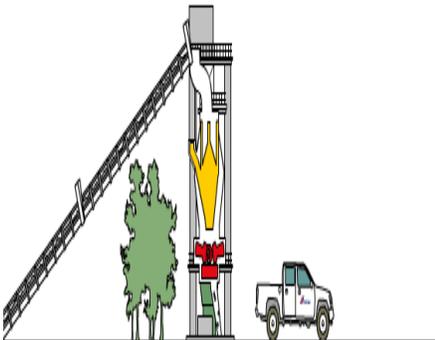


5. Almacenamiento de materias primas

Cada una de las materias primas es transportada por separado a silos en donde son dosificadas para la producción de diferentes tipos de cemento.

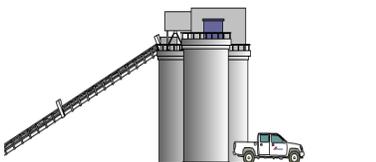
6. Molienda de materia prima

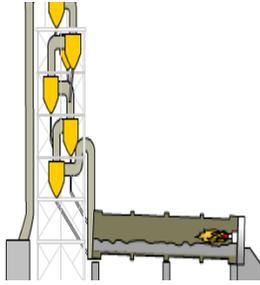
Se realiza por medio de un molino vertical de acero, que muele el material mediante la presión que ejercen tres rodillos cónicos al rodar sobre una mesa giratoria de molienda. Se utilizan también para esta fase molinos horizontales, en cuyo interior el material es pulverizado por medio de bolas de acero.



7. Homogenización de harina cruda

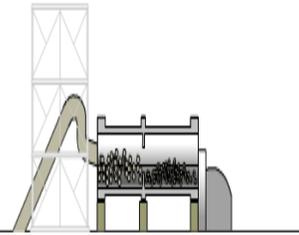
Se realiza en los silos equipados para lograr una mezcla homogénea del material.





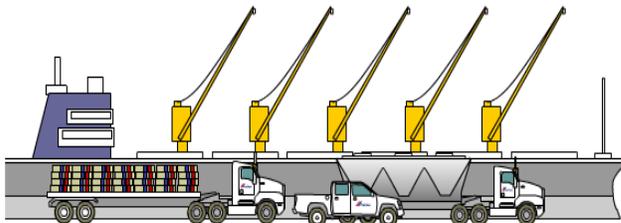
8. Calcinación

La calcinación es la parte medular del proceso, donde se emplean grandes hornos rotatorios en cuyo interior, a 1400°C la harina se transforma en clinker, que son pequeños módulos gris oscuros de 3 a 4 cm.

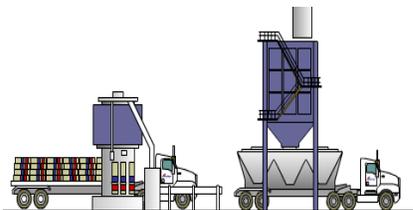


9. Molienda de cemento

El clinker es molido a través de bolas de acero de diferentes tamaños a su paso por las dos cámaras del molino, agregando el yeso para alargar el tiempo de fraguado del cemento.



10. Envase y embarque del cemento el cemento es enviado a los silos de almacenamiento; de los que se extrae por sistemas neumáticos o mecánicos, siendo transportado a donde será envasado en sacos de papel, o surtido directamente a granel. En ambos casos se puede despachar en camiones, tolvas de ferrocarril o barcos.

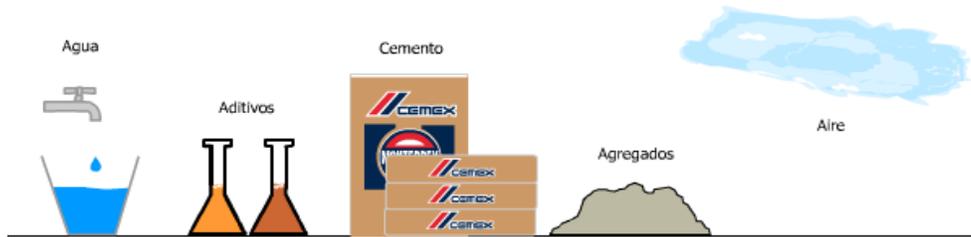


(CEMEX,

<http://www.cemex.com/ES/ProductosServicios/ComoHacemosCemento.aspx>,
2013)

CONCRETO PREMEZCLADO

Materia prima para producir concreto

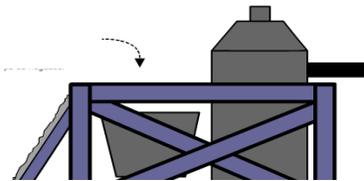


Los agregados

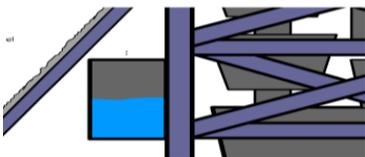


Son piedras y arenas de diferentes tamaños que se obtienen de las canteras y representan del 60% al 75% aproximadamente, del volumen total del concreto.

Los aditivos

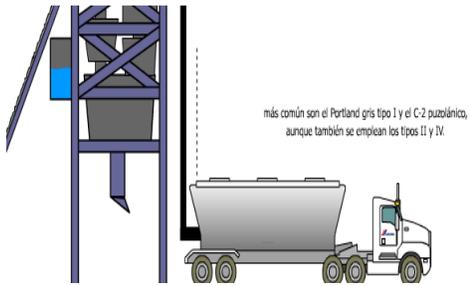


Son sustancias químicas sólidas o líquidas, que se pueden agregar a la mezcla del concreto antes o durante el mezclado. Los aditivos de mayor uso se utilizan ya sea para mejorar la durabilidad del concreto endurecido, o para reducir el contenido del agua, también aumentan el tiempo de fraguado.



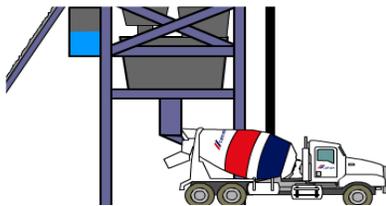
El agua

Es el líquido más valioso para una mezcla, siendo su función el reaccionar químicamente con el cemento.



Cemento

Es el material de mayor importancia en una mezcla, puesto que es el elemento que proporciona resistencia al concreto. Los cementos de uso más común son el Portland gris tipo I y el C-2 puzolánico, aunque también se emplean los tipos II y IV.



Mezcla de concreto

Durante la etapa de mezclado, los diferentes componentes se unen para formar una masa uniforme de concreto. El tiempo de mezclado es registrado desde el momento en que los materiales y el agua son vertidos en la revolvedora de cemento y esta empieza a rotar.

El Transporte de concreto



Al transportar el concreto, la unidad revolvedora se mantiene en constante rotación, con una velocidad de 2 a 6 vueltas por minuto.

5.4.- ANÁLISIS FODA

El diagrama de matriz FODA es una herramienta que nos indica cuales son los aciertos que la empresa tiene como al igual nos indica en que aspectos hay que poner más atención, en relación con el FODA de CEMEX, existen más aspectos que lo hacen fuerte y le das oportunidades de seguir extendiéndose y mantenerse posicionada, es claro ver que dentro del crecimiento de una empresa también denotan situación que llegan a bloquear esa expansión pero en el caso de CEMEX

las debilidades y amenazas a simple vista pueden verse inofensivas pero es dónde hay que poner más atención no porque dañen sino para que no crezcan, siendo más explícito en la tabla 2:

Tabla 2.- Análisis FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-Diversificación Internacional: Cemex tiene operaciones diversificadas geográficamente (Presencia en 50 países), teniendo presencia en la mayoría de los principales mercados del mundo.</p> <p>-CEMEX es un productor líder internacionalmente.</p> <p>-CEMEX posee una red minera en tierra y marítima así como sus propios centros de distribución.</p> <p>-Utilización de tecnología en los sistemas de información de gestión y producción.</p> <p>-Versatilidad en la gestión financiera y de la estructura de capital.</p> <p>-Experiencia y concentración en mercados dinámicos.</p> <p>-Enfoque dirigido al cliente, desarrolla estrategias para el logro de la satisfacción total de los consumidores, mediante soluciones innovadoras y ajustadas a la realidad de cada mercado.</p>	<p>-Ha formado un monopolio en México y esto le ha causado multas que debilitan su capital.</p> <p>-Que el gobierno americano le ponga muchas trabas para la exportación de su producto quitándole la capacidad de expansión al país vecino como al igual de adquirir más ingresos.</p> <p>-A comparación de la competencia sus precios están más altos.</p> <p>-Fluctuación económicas de otros países en dónde se tiene inversión, inestables.</p> <p>-No existe una competencia fuerte en el país y eso lo hace ser casi la única opción para el consumidor.</p> <p>-El CO de la empresa es el que más se encarga de la empresa, no existe otra cabecilla para el día que deje de ser el jefe.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Enfoque del cemento, concreto premezclado y agregados. -Ofrecer a los clientes la mejor propuesta de valor. -Fortalecer la estructura de capital y recuperar nuestra flexibilidad financiera. -Mejorar la eficiencia operativa. -Atraer, retener y desarrollar un equipo de ejecutivos de clase mundial. -Fomentar el desarrollo sustentable. -El tratado de Libre comercio ha formado parte importante ya que estos disminuyen los costos de exportación, como al igual los insumos a menos costo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Nacimiento de una nuevas empresa cementera, cementos Fortaleza. -La alianza de crecimiento de dos empresas cementeras, las cuales son LASFAGER Y CEMENTOS FORTALEZA. -No existe un sistema de generación de energía y esto hace precios excesivos de luz eléctrica. -Una devaluación del peso. -Apoderamiento de las empresas en países con problemas políticos.

5.5.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

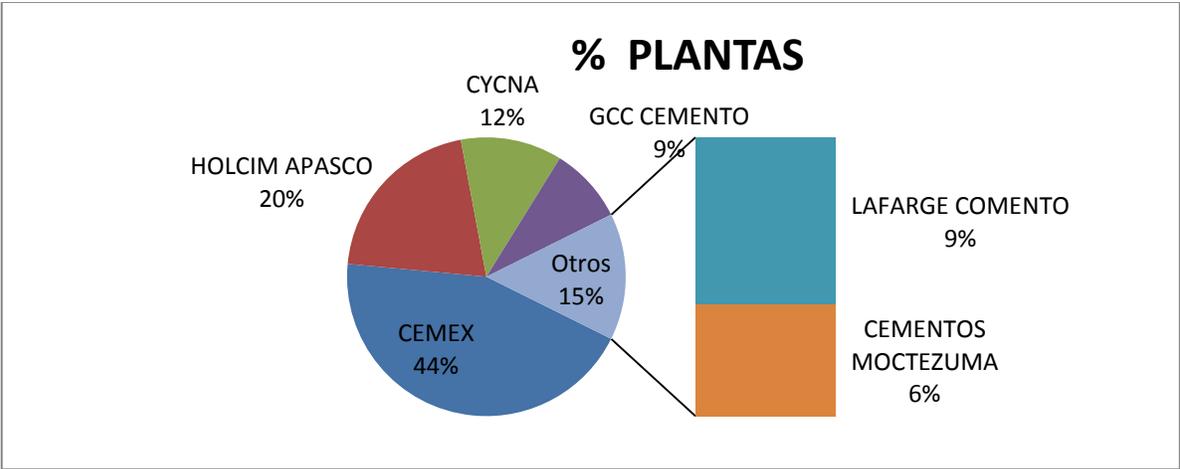
Para hablar de las competencia es importante resaltar que dentro de las empresas de cemento más importante que existen dentro México la única que es 100% mexicana es CEMEX esto nos da una vez la certeza que lo hecho en México es sinónimo de crecimiento y calidad. Retomando el punto clave de este paréntesis cabe resaltar que la empresa CEMEX es considerada como una de las más importantes dentro de la República Mexicana, su crecimiento competitivo lo han forjado a base de operaciones especializadas en altos estándares de calidad, como al igual la salud y la seguridad esto nos lleva a que la empresa busca salvaguardar dos puntos clave y estos son cuidar al que labora en la fabrica como el que recibe el producto, en grandes rasgo el cuidado del medio ambiente dando como resultado eficiencia y armonía laboral y social.

Todo esto acompañado de una buena promoción, porque no es suficiente ser sino darse a conocer, CEMEX se ha interesado en tener al cliente satisfecho ofreciéndole una logística atractiva, colocando sus productos en tiendas como “construrama” de manera estratégica para que el cliente lo tenga al alcance de sus mano, teniendo como estandarte el aspecto sustentable, núcleo base de una empresa con futuro.

A continuación haremos el análisis comparativo de CEMEX con la competencia nacional.

En la gráfica que a continuación analizamos podemos observar la presencia de cada una de las empresas a nivel nacional reflejado en porcentaje por lo que podemos ver que la batuta del barco lo lleva la empresa CEMEX con un 44% y como último lugar podemos vislumbrar a cementos Moctezuma como un 6%. Por lo tanto se tiene la certeza que CEMEX sigue manteniéndose dentro de la preferencia de los consumidores nacionales.

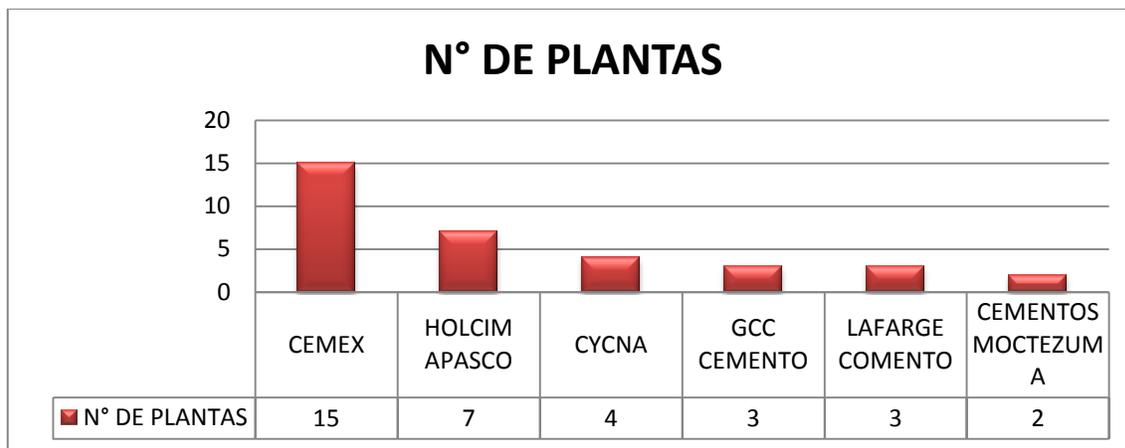
Ilustración 4.- Preferencia de los consumidores.



(CANACEM)

En la Gráfica siguiente podemos observar el número de plantas que tiene CEMEX, y como es visible quién aún lleva la batuta de esta estrategia de crecimiento es CEMEX, pero no la hace sentirse segura, al contrario es signo palpable que siguen su trayectoria y por esta situación deber estar alerta.

Tabla 3.- Número de plantas de CEMEX.



(CEMEX, cemexmexico.com, 2011)

En la tabla que continua vienen descritos los colores de la competencia. La ubicación de CEMEX está situada en puntos estratégicos de tal manera que hacen una logística de abastecimiento pronto y sin contratiempos, volviéndola más competitiva y no sólo se puede especificar en las plantas sino también en las alianzas que tienen con empresas que se dedican a la distribución.(CANACEM) Las alianzas que hizo CEMEX a través del tiempo para ir cubriendo poco a poco al país se observan en la ilustración 5.

Ilustración5.-Alianzas de CEMEX.

	CEMEX	<p>1.- Ensenada, 2.-Torreón, 3.- Barrientos, 4.-Huichapan, 5.-Atotonilco, 6.-Zapotitlan, 7.- Guadalajara, 8.-Monterrey, 9.- Hidalgo, 10.-Tepeaca, 11.-Valles, 12.-Tamuín, 13.-Hermosillo, 14.-Yaqui, 15.- Mérida.</p>	
	HOLCIM APASCO	<p>1.- Ramos Arizpe, Coahuila. 2.- Tecoman, Coahuila. 3.- Apasco, Estado de México 4.- Acapulco, Guerrero. 5.- Macuspana, Tabasco. 6.- Orizaba, Veracruz. 7.- Hermosillo, Sonora.</p>	
	CYCNA	<p>1.- Tepezala, Aguascalientes 2.- Lagunas, Oaxaca. 3.- Palmas de bravo, Puebla 4.- Tula, Hidalgo</p>	
	GCC CEMENTO	<p>1.- Chihuahua, Chihuahua 2.- Ciudad Juárez, Chihuahua. 3.- Samalayuca, Chihuahua.</p>	
	LAFARGE CEMENTO	<p>1.- Tula, Hidalgo 2.- Vito, Hidalgo</p>	
	CEMENTO MOCTEZU MA	<p>1.- Tepetzingo, Morelos. 2.- Cerritos, San Luis Potosí 3.- Apazapan, Veracruz</p>	

(CEMEX, cemexmexico.com, 2011)

Con este análisis de las competencias nacionales que tiene CEMEX fue claro ver que tiene un gran índice de ventaja sobre las demás empresas, y por esta causa de crecimiento puede llegar a ser difícil que tenga una competencia que resulte amenazante.

Por lo tanto la empresa mexicana de reciente creación y perteneciente a los empresarios mexicanos Carlos Slim y Antonio del Valle, llamada consorcio Elementia, tienen que trabajar mucho para poder ser una competencia latente para CEMEX. (<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/10/19/mas-competencia-para-cemex>)

Es sin duda la oferta y la demanda factor importante para que las empresas perfeccionen sus procesos y ofrezcan lo mejor de sí para seguir posicionadas en el mercado, y esto es una oportunidad de ser mejores como oferentes. Aquí no es importante que existan más empresas con el mismo giro, lo que devasta a una empresa es no avanzar con métodos y modelos de crecimiento.

A continuación tendremos un análisis de las competencias internacionales en dónde podemos ubicar el lugar de CEMEX y que se encuentra en el tercer lugar a nivel internacional, ocupando el primer lugar la cementera Lafarge y el tercer se sitúa Holcim.

Tabla4.- Competencia internacional

COMPETENCIA	ACTIVIDADES
LAFARGE Francesa	La Farge es una compañía internacional, originaria de Francia, especialista en cuatro productos: cemento, hormigón, áridos y yeso. Es el líder Europeo en este mercado, y está establecida en 78 países. (LARGE, http://www.lafarge.com/06112009-press_publication-2009_annualreport-uk.pdf)

<p>HOLCIM</p> <p>Suiza</p>	<p>El grupo HOLCIM tiene acciones en más de 70 países en todos los continentes. Desde sus inicios en Suiza, el grupo ha crecido hasta alcanzar una escala mundial con una presencia de mercado fuerte en todo el mundo. Holcim comenzó la producción de cemento en 1912 en la villa de Holderbank (Lenzburg, Cantón de Argovia, a 40 km de Zúrich) y usó el nombre de Holderbank AG hasta 2001 cuando cambió su nombre por Holcim.(HOLCIM)</p>
<p>CEMEX</p> <p>México</p>	<p>CEMEX teniendo una presencia en más de 50 países a nivel mundial. Capacidad de producción anual estimada de más de 96 millones de toneladas métricas de cemento. Niveles de producción anual de aproximadamente 55 millones de metros cúbicos de concreto premezclado y más de 160 millones de toneladas métricas de agregados 61 plantas de cemento, 1,921 plantas de concreto premezclado y una participación minoritaria en 12 plantas cementeras 377 canteras de agregados, 226 centros de distribución terrestre y 70 terminales marítimas. (CEMEX, http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/CemexEnElMundo.aspx)</p>
<p>Heidelberg</p> <p>Alemana</p>	<p>Cement Heidelberges una compañía cementera y de producción de materiales de construcción alemana. En el 2010 es la cuarta compañía mundial productora de cemento, es líder en la producción de agregados, y la cuarta productora de hormigón. La compañía emplea cerca de 53.000 personas en 2.500 plantas de producción en 40 países con un volumen de negocios anual de aproximadamente EUR 11.000 millones. (HEIDELBERG)</p>

Italcementi Fabbriche Riunite Cemento Italia	Italcementi Fabbriche Riunite Cemento es una empresa cementera de Bérgamo (Italia), fundada en 1864. Se trata de la quinta mayor productora de cemento del mundo y la mayor en la zona del Mediterráneo. La empresa tiene una plantilla de más de 20.000 empleados, de los que 400 de ellos son técnicos dedicados a la investigación. Sus ingresos ascienden a unos 4.500.000 Euros. Opera en 19 países.
--	--

(ITALCEMENTI)

5.6.- DIAGNOSTICO Y ESTRATEGIAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL

CEMEX se ha situado en una de las tres mejores cementeras del mundo y muchas de las veces existe la interrogante cuál ha sido su estrategia de crecimiento como al igual de expansión. Esta cementera está situada en 50 países. Con esta estrategia surge la necesidad de hacer estudio si el aspecto de los aranceles son un factor importante de expansión o en realidad México si hubiese querido exportar su mercancía en los países dónde tiene presencia. Es posible hacerlo ya que en su mayoría existen preferencias arancelarias a tasa 0% que le permitirían realizar esta estrategia, como se muestra en el cuadro 1. El arancel ad valorem más alto lo tiene Malasia con un 50% y quien le sigue es Bangladesh con el 25 % y de ahí su mayoría es de arancel preferencial a tasa 0%. Por lo que se puede comprobar que para CEMEX las exportaciones no eran impedimentos ya que gozaba en la mayoría de los países esta oportunidad, siendo un elemento utilizado al principio de su inicio pero sin embargo optó por situar una planta para que distribuya dentro de los países que ahora en la actualidad está localizado, esto con fines de logística, así poder ser una empresa competitiva en cuestión de precios.(MAP)

Como se puede observar dentro del mapa siguiente, los puntos rojos nos indican los países en donde está situada las plantas de CEMEX por lo cual podemos

Tabla 5.- Tratados con los que cuenta México

PAIS	PAÍSES	TRATADO	VIGENCIA
México y los países miembros de la Unión Europea	Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia.	TLCUE	01 de Julio 2000 y es Indefinido
México y el triángulo del norte	El Salvador, Guatemala y Honduras	TLC México y el triángulo del norte	15 de marzo de 2001 con salvador, Guatemala y Honduras julio de 2001 y es indefinido
México y Colombia	Colombia	TLC México- Colombia	02 de Agosto 2011 y es indefinido
México y Costa Rica	Costa Rica	TLC México- Costa Rica	01 de Enero 1995 y es indefinido
México, Estados Unidos y Canadá	México, EUA, Canadá.	TLCAN	01 de enero 1994 y es indefinido
México e Israel	Israel	TLC México- Israel	01 de Julio 2000 y es indefinido
México y Nicaragua	Nicaragua	TLC México- Nicaragua	01 de Julio 1998 y es indefinido
México, Noruega y Suiza	México, Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza.	TLC México- Asociación Europea de libre comercio (AELC)	01 de Octubre 2001 y es indefinido
México y Uruguay	Uruguay	TLC México y Uruguay	15 de julio de 2004 y es indefinido
México y Perú	Perú	Acuerdo de Integración Comercial México-Perú	01 de febrero 2012 y es indefinido
México y Japón	Japón	AAE México y Japón	01 de abril de 2004 y es indefinido

PAIS	PAÍSES	TRATADO	VIGENCIA
México y Bolivia	Bolivia	TLC México- Bolivia	11 de enero de 1995
México y Chile	Chile	TLC México y Chile	01 de agosto de 1999 y es indefinido
México y Centroamérica	Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras	TLC México y Centroamérica	01 de julio de 2013 y es indefinido

(ECONOMÍA)(OMC)

Una vez que se verificó desde los aranceles que se les aplica a México a los demás países en dónde tiene presencia, se comprobó que esta preferencia es gracias a los tratados de libre comercio, dando en su mayoría preferencia arancelaria.

Por lo que con la información antes analizada podemos pasar al siguiente aspecto lo cual es comprobar cuales son los lugares que ocupan cada uno de los países de los cuales CEMEX tanto en exportaciones como importaciones, como al igual las plantas de producción, siendo también un aspecto importante resaltar el porcentaje de participación a nivel mundial tanto en la importaciones como de las exportaciones.

Como podemos observar que muchos de los países se encuentran en los primeros lugares ante las exportaciones pero también situados en los últimos lugares en las importaciones, teniendo en cuenta que CEMEX dentro de estos países tiene mucha competencia. Por ello estos datos están basados en estadísticas aproximadas. Pero lo rescatable es ver la independencia de CEMEX de la empresa matriz que se encuentra en México, lo que buscan es que abastezcan a su entorno, y que trabaje bien la empresa sin importar en donde se encuentre. Y es muy importante resaltar para todo esto que las plantas de producción de CEMEX tienen un objetivo principal ser productoras y distribuidores.

Tabla 6.- Nivel de los país con referencia al CEMENTO

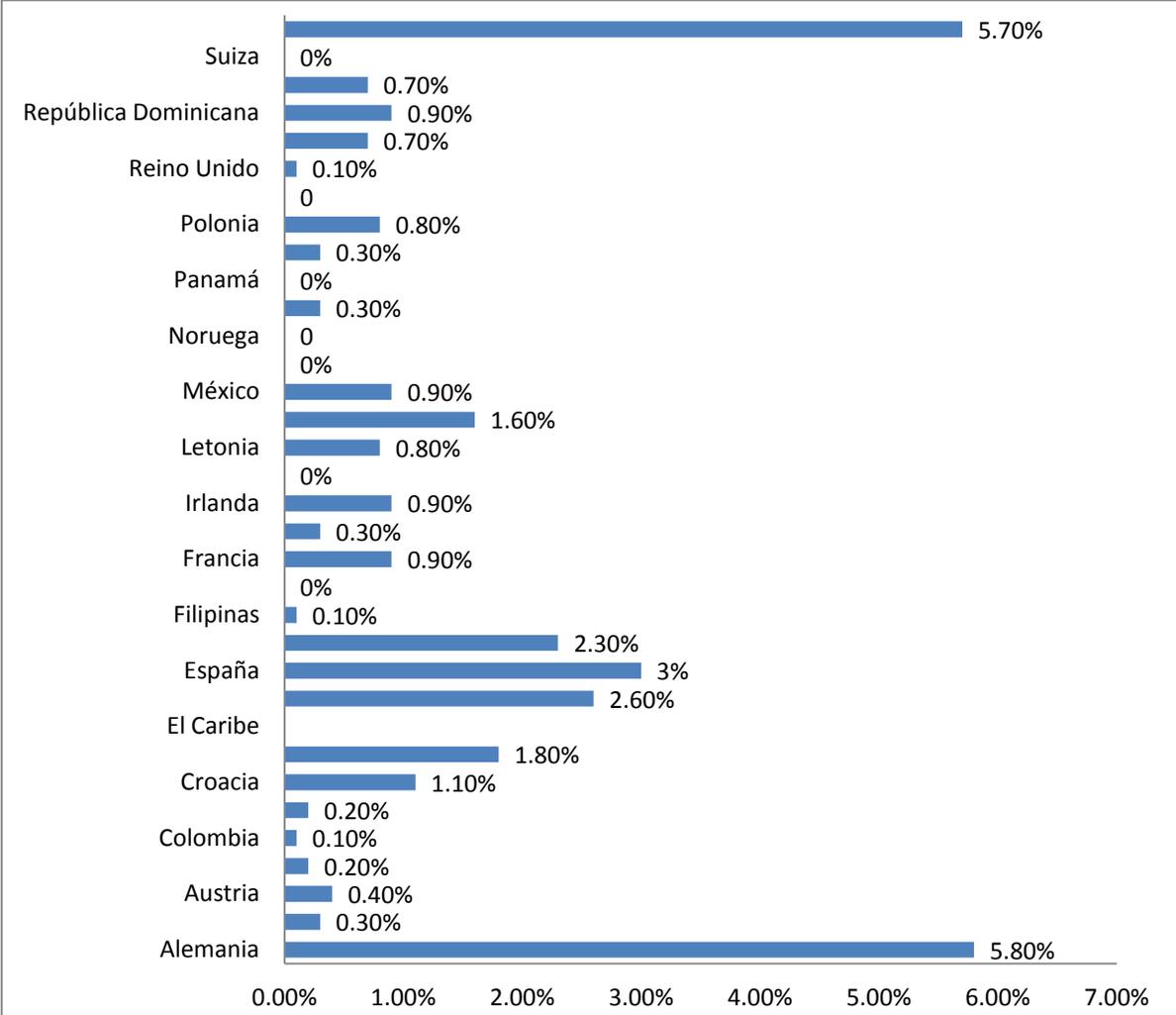
PAÍS	NIVEL Y PORCENTAJE DE EXPORTACIÓN ANIVEL MUNDIAL	NIVEL Y PORCENTAJE DE IMPORTACIÓN ANIVEL MUNDIAL	PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE CEMEX	MOLINOS DE CEMEX	PLANTAS DE CONCRETO PREMEZCLADO DE CEMEX	CANTERA Y AGREGADOS DE CEMEX	CENTRO DE DISTRIBUCION TERRESTRE DE CEMEX	TERMINALES MARITIMAS DE CEMEX
ALEMANIA	NIVEL 4 5.80%	NIVEL 22 1%	2	3	172	42	7	2
ARGENTINA	NIVEL 50 0.30%	NIVEL 190 0%	5	0	31	23	0	0
BANGLADESH	NIVEL 61 0.20%	NIVEL 163 0%	0	1	0	0	0	0
COLOMBIA	NIVEL 83 0.10%	NIVEL 90 0.20%	2	0	38	6	9	0
COSTA RICA	NIVEL 60 0.20%	NIVEL 208 0.00%	1	0	8	1	1	0
CROACIA	NIVEL 24 1.1.%	NIVEL 73 0.30%	3	0	7	1	10	4
EGITO	NIVEL 19 1.80%	NIVEL 96 0.20%	1	0	9	0	8	1
EMIRATOS ARABES U.	NIVEL 69 2.60%	NIVEL 166 0.00%	0	1	9	0	0	0
ESPAÑA	NIVEL 8 3.00%	NIVEL 87 0.20%	8	0	98	30	7	17
ESTADOS UNIDOS A.	NIVEL 12 2.30%	NIVEL 1 5.60%	13	0	421	74	47	0
FILIPINAS	NIVEL 84 0.00%	- %	2	0	0	0	13	4
FINLANDIA	NIVEL 122 0.00%	- %	0	0	0	0	0	3
FRANCIA	NIVEL 33 0.90%	NIVEL 5 4.00%	0	11	425	43	15	1
HUNGRIA	NIVEL 53 0.30%	NIVEL 54 0.60%	0	0	32	4	0	0
IRLANDA	NIVEL 27 0.90%	NIVEL 116 0.10%	0	0	21	17	0	0
ISRAEL	NIVEL 116 0.00%	NIVEL 45 0.70%	0	0	55	17	0	0
LETONIA	NIVEL 35 0.80%	NIVEL 119 0.10%	1	0	6	1	0	0

PAÍS	NIVEL Y PORCENTAJE DE EXPORTACIÓN ANIVEL MUNDIAL	NIVEL Y PORCENTAJE DE IMPORTACIÓN ANIVEL MUNDIAL	PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE CEMEX	MOLINOS DE CEMEX	PLANTAS DE CONCRETO PREMEZCLADO DE CEMEX	CANTERA Y AGREGADOS DE CEMEX	CENTRO DE DISTRIBUCION TERRESTRE DE CEMEX	TERMINALES MARITIMAS DE CEMEX
MALASIA	NIVEL 21 1.60%	NIVEL 27 0.90%	0	0	13	3	0	0
MÉXICO	NIVEL 30 0.90%	NIVEL 103 0.20%	15	0	323	16	78	7
NICARAGUA	- %	NIVEL 40% 0.70%	0	0	5	1	1	0
PANAMÁ	NIVEL 121 0.00%	NIVEL 131 0.10%	1	0	14	4	3	0
POLONIA	NIVEL 34 0.80%	NIVEL 61 0.50%	2	1	40	7	6	2
REINO UNIDO	NIVEL 75 0.10%	NIVEL 200 0.00%	2	0	219	59	5	0
REPUBLICA CHECA	NIVEL 38 0.70%	NIVEL 29 0.90%	1	0	56	6	1	0
SUECIA	NIVEL 40 0.70%	NIVEL 65 0.40%	0	0	0	0	0	3
SUIZA	NIVEL 102 0.00%	NIVEL 47 0.70%	0	0	1	0	0	0
TAILANDIA	NIVEL 5 5.70%	NIVEL 164 0.00%	1	0	1	0	0	0

(HOME)

Como parte final tenemos la participación de los países en dónde tiene presencia CEMEX en forma de gráfica 1 en cuanto a su nivel de participación.

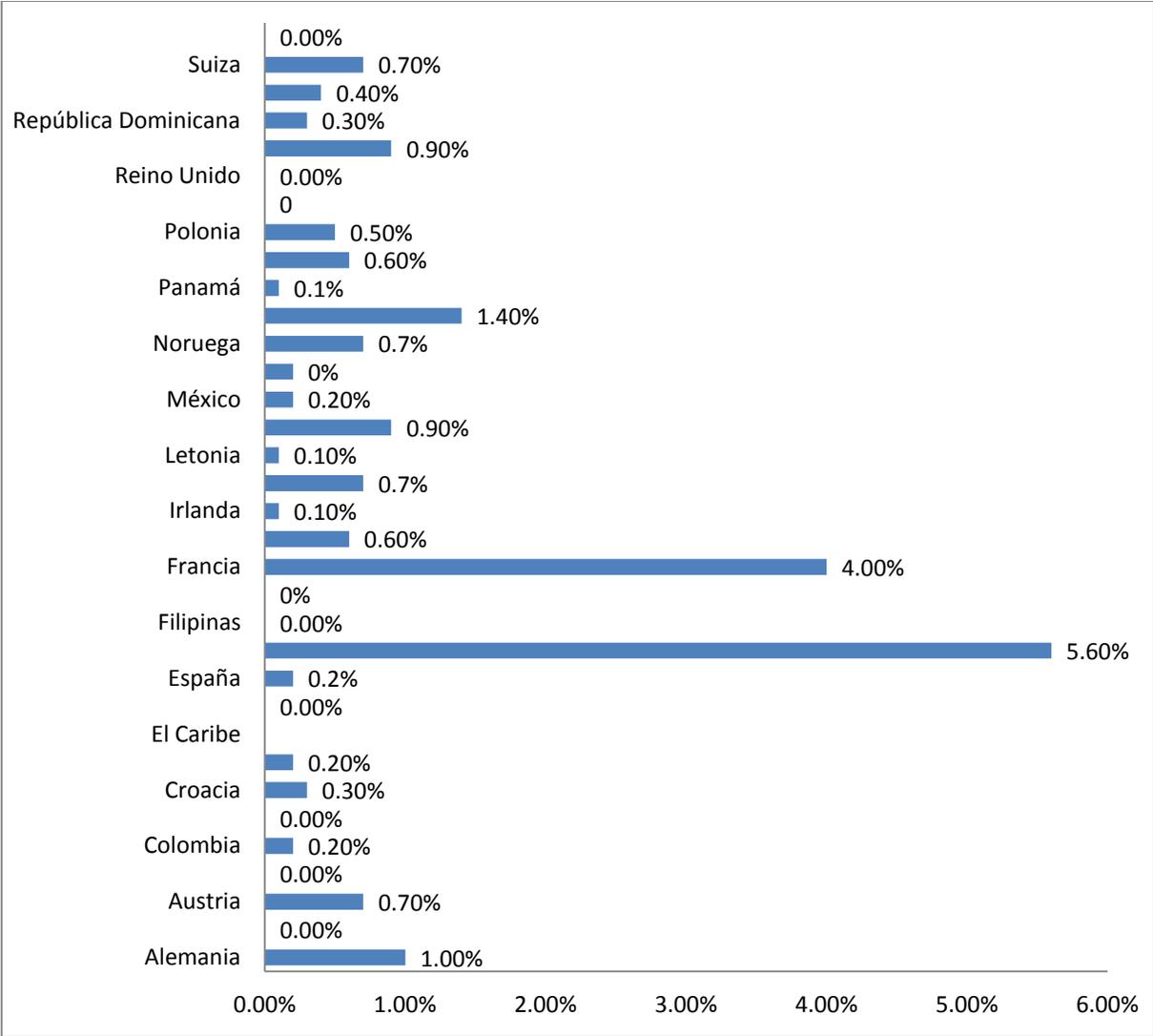
Gráfica 1.- Porcentaje de participación de las exportaciones a nivel mundial.



(HOME)

Como al igual la gráfica 2 nos hace referencia al porcentaje de la participación de importaciones a nivel mundial, teniendo en primero lugar a Estados Unidos con un 5.60%, el segundo lugar a Francia 4%, en 3er lugar a Países Bajos con un 1.40%, en 4to lugar a Alemania con un 1%, es claro observar que estos países no tienen la necesidad de importar siendo evidente en la comparación de la gráfica 1 con la gráfica 2. Y una vez más se certifica que CEMEX conquista países para establecerse y de ahí crecer, ampliar sus horizontes.

Gráfica 2.- Porcentaje de participación de Importaciones de cemento a nivel mundial.



VI.- TRANSFORMACIONES DE CEMEX EN EL TIEMPO

Hoy CEMEX es la empresa latina con mayor volumen de activos fuera de su país de origen, es decir, la mayor empresa bajo ese parámetro. (Regional, 2010)(Lagare, 2010)

La industria del cemento requiere grandes inversiones de capital, por lo que se busca lograr economías de escala, buscar en algún otro lugar los productos para bajar costos de producción, en otras palabras las economías de escala representan una disminución en los costos unitarios a medida que se expande la producción en el largo plazo. CEMEX utiliza los dos tipos de economías de escala, las economías de escala que tienen su origen en el interior de CEMEX y se producen cuando aumenta la utilización de todos los factores de producción y las que se producen fuera de CEMEX, que se dan cuando la mayor cantidad de producción del mercado tiene un efecto positivo en todas las aéreas de la industria.(<http://www.cemexmexico.com>)

El detonante de CEMEX para tomar decisiones positivas en el ámbito internacional fue en 1989 ya que en Estados Unidos impuso el impuesto anti-dumping en ese año, (CEMEX, <http://www1.american.edu/ted/cemex.htm>, 2010) los que duraron hasta 2009, contra las importaciones de cemento mexicano. Esto hizo que México se enfrentara con una barrera contra Estados Unidos. Debido a la cercanía de México y Estados Unidos, las buenas relaciones entre ellos tenían que ser buena siempre, cuidando poco a poco sus mercados.

Desde la Segunda Guerra Mundial, los principales instrumentos de la política comercial de México han sido los aranceles, los permisos, subsidios tanto de la importación como de la exportación, ayudar a incrementar la exportación haciendo devoluciones de los impuestos para que crezcan los niveles y hacer establecimiento de precios como base de los aranceles.

En ese año CEMEX no solo estaba perdiendo un valioso mercado, sino también presencia mundial y se estaba quedando en solo la empresa mexicana, a México siempre le ha gustado argumentar que Estados Unidos no cumple con las reglas o normativas que tienen con el TLC, pero lo que no nos damos cuenta que con el impuesto anti- dumping lo que intentaba Estados Unidos como cualquier país era proteger su mercado nacional contra invasiones extranjeras que afectarían a productores nacionales, son acciones que se ven obligados a realizar en pro del proteccionismo, en pro del mercado nacional y en pro de su país.

Cuando el proteccionismo de la superpotencia Estados Unidos se pone en contra del cemento mexicano, se ponía en una lista lo bueno y lo malo que es estar al lado del país más poderoso del mundo y con mas comercio del mundo, esta medida de protección no era más que eso protegerse de las empresas mexicanas ya que México significa competencia. Estados Unidos siempre han aplicado multas anti-dumping en contra de diferentes productos mexicanos, en este caso se trataba del cemento mexicano, haciendo la entrada al mercado estadounidense más difícil que de costumbre.

De este modo las exportaciones de cemento mexicano tenían que estar pagando cuotas adicionales para poder vender su producto en el mercado estadounidense, se presentaron medidas en la OMC, para poder arreglar el conflicto. Por muchos años, Estados Unidos ha afectado las exportaciones de cemento procedente de CEMEX, por medio del cobro de estas cuotas anti-dumping.

Estados Unidos decía, que bajo el argumento de que CEMEX, la empresa de Cementos Mexicanos, comercializaba su producto a un precio muy inferior al que lo vendía en la República Mexicana, y era así como Estados Unidos ponía el arancel anti-dumping. CEMEX innegablemente se vio afectada pero no se quedó de brazos cruzados sino al contrario, lo que hizo fue empezar a colocarse en mercados nuevos y llegar a ponerse en los primeros de la lista en su tipo de mercado. Esta situación encontró a CEMEX con una importante presencia en el Estados Unidos al que llamamos el país vecino, esto consistente en centros de

distribución del cemento que importaba de México, y así la empresa decidió dar el siguiente paso: comprar plantas productoras y ver hacia el otro lado del mundo.

CEMEX, al ver que no se estaba resolviendo los problemas de las cuotas anti-dumping, son su tamaño y gran presencia, decidió comprar una compañía en Estados Unidos, para tener presencia en ese país y seguir ganando mercado. El primer paso en la expansión internacional de CEMEX fue la adquisición de terminales de exportación de cemento en Texas, Arizona y California. Posteriormente CEMEX también tomó la decisión estratégica de integrarse verticalmente, con la adquisición de empresas de áridos y hormigones.

CEMEX era poseedora de una serie de plantas de cementos y agregados, centros de distribución en el sur de Estados Unidos, para evitar el arancel anti-dumping y también para proteger el mercado mexicano de la entrada de productores estadounidenses. (CEMEX, Informe Anual, 1999)

CEMEX estaba aprendiendo como hacer las cosas pasando los años, ya era una empresa madura con el personal necesario para tomar las decisiones que se necesitaban de las primeras fue tomar conciencia de que Estados Unidos no era todo el mundo e hizo que CEMEX comenzar a jugar con los adultos, con empresas con ya posicionamiento mundial. (CEMEX r.)

Así CEMEX comienza a explorar nuevos destinos, eligiendo sondear el mercado europeo a través del país que resulta un mercado natural para las empresas latinoamericanas: España.

CEMEX inicio su expansión con la adquisición de Valencia y Sanson, las dos cementeras más grandes de España, en el año de 1992. Esta ventaja, además de la menor dependencia del mercado mexicano probaron ser claves para que CEMEX sobreviviera a la crisis del país en 1994 cuando fue la devaluación del peso, en el contexto internacional, las consecuencias económicas de la crisis fueron muy altas.

CEMEX como empresa estaba convencida definitivamente en avanzar en su internacionalización ya que era una necesidad, el mundo necesitaba conocer a CEMEX y CEMEX necesitaba abrir sus fronteras hacia el mundo.

De ahí, CEMEX siguió en su camino de adquisiciones internacionales.

CEMEX ha buscado mercados en crecimiento, que estas han sido sus estrategias de comercialización como por ejemplo en el Caribe en 1999 y después en el sudeste de Asia en el mismo año. Allí podía adquirir capacidad productiva con menores costos por tonelada y plantas más baratas que en Europa. CEMEX financió su entrada a Indonesia en 1998 con la venta de su planta en Sevilla. (<http://www.cemex.com>)”.

La crisis asiática de 1997-1998 ayudó a CEMEX a expandirse en la región de Asia de una manera más rápida y económica que en condiciones económicas normales. (Ramon, 2010) Finalmente, dentro de un rediseño de su proceso de evaluación de oportunidades, en que comienza a evaluar sus destinos de acuerdo a áreas en lugar de países completos.

El siguiente paso de CEMEX fue la alianza estratégica que formó con Ready Mix (RMC), la subsidiaria en Estados Unidos de CEMEX una compañía privada de concreto premezclado con operaciones en el sureste de Estados Unidos, anunciaron la creación de una alianza estratégica para satisfacer las necesidades de construcción en todo Estados Unidos.

Esta alianza hizo que CEMEX se colocará como el tercer más grande de cemento, a una integración mucho más difícil, ya que RMC era también una empresa multinacional, lo que haría una integración más completa. (Ramon, 2010)

El 1 de marzo de 2005, CEMEX informó era un hecho la adquisición de RMC Group (RMC), uno de los productores más importantes de cemento y agregados en Europa, así como el mayor proveedor de concreto premezclado del mundo, el valor de la transacción fue aproximadamente de US\$5,800 millones.

Esta fusión resultó exitosa y CEMEX aprendió a administrar la que ahora es una empresa mucho más diversa, completa y con mucho camino por delante.

Antes de olvidar el tema de anti-dumping México y Estados Unidos acuerdan resolver el arancel contra el cemento mexicano, el 19 de enero de 2006, funcionarios del gobierno Mexicano y Estadounidense llegaron a un acuerdo en poner fin al problema sobre las exportaciones del cemento mexicano a Estados Unidos. El acuerdo consistía en que disminuiría las restricciones en un periodo de transición de 3 años, durante la transición se permitiría la entrada de 3 millones de toneladas anuales de cemento mexicano a Estados Unidos, lo que reflejó un aumento con respecto a los niveles que se estaban llevando. Y las cantidades podrían incrementarse conforme el mercado creciera durante el segundo y el tercer año. Como ya se había mencionado con anterioridad se eliminarían completamente a principios de 2009.

Tomando en cuenta la trayectoria y la expansión que ha tenido CEMEX en las décadas de 1990 y 2000, sabía el Director General Lorenzo Zambrano, que no podía llegar muy lejos si no iba a ir de la mano con la tecnología y avances de los modelos administrativos. La diferencia que estaba pasando en CEMEX era que no solo eran las aplicaciones de vanguardia que estaban utilizando sino que sabían que las mejores herramientas son los procesos de negocios los que hacen la diferencia entre el éxito y el fracaso. CEMEX ha consolidado procesos de estandarización, haciendo plataformas de software de integración para compartir toda su información a nivel mundial, esto los ha llevado a ser líderes en las prácticas de desarrollo y en comisiones de procesos.

CEMEX se ha destacado por tener una disciplina rigurosa en la implementación de procesos, y esto ha hecho que se convierta en una fortaleza corporativa clave y muy determinante en el éxito de la compañía.

CEMEX estaba innovando como una empresa exitosa, no solo en parte de sus operaciones internacionales sino también nacionales, estaba mejorando su crecimiento sostenido, productividad y planeando el futuro de sus estrategias.

Sus estrategias comerciales en el proceso de transformación implican esfuerzos fuertes, pudiéndose acercarse en las operaciones globales, clientes y los que están a nuestro alcance. Algo importante que hizo CEMEX, fue transformar su cadena de valor, porque anteriormente existían diferentes equipos que manejaban la cadena, ahora solo un equipo gerencial es responsable de los negocios en la misma geografía, están organizados de manera en segmentos de clientes y ubicación, haciendo más fácil y rápido para responder las necesidades de los clientes y de los mercados. Un elemento clave que resalta CEMEX en la estrategia comercial es ampliar la demanda de productos selectos de alta especialidad, y así estos productos ofrecen muchas ventajas, satisfacen las necesidades específicas de los clientes y también elevando la satisfacción de los clientes. Así se aumenta la diferencia de los productos, de la competencia e incrementa la rentabilidad de la empresa.

CEMEX llegó hasta donde está por las características estructurales del mercado mexicano ya que influyeron de forma sustancial en el carácter del crecimiento internacional, es difícil entender como en 15 años esta empresa ha crecido tanto, como se ha podido endeudar tanto, pero las deudas no son para ir hacia abajo, sino al contrario las deudas han sido parte importante del crecimiento de CEMEX.

La estrategia de CEMEX más importante desde nuestra perspectiva ha consistido en estandarizar, explotar y renovar de forma sistemática una plataforma de capacidades que fueron desarrolladas inicialmente para responder a los retos competitivos de su mercado mexicano, y esto lo hizo más independiente del mismo.

La expansión internacional de CEMEX nos sirve como base para proponer una teoría de cómo empresas de economías emergentes pueden no sólo hacer

incursiones temporales en los mercados internacionales sino incluso mejorar su posición competitiva inicial hasta convertirse en líderes mundiales en su industria.

CEMEX tiene la habilidad de identificar, adquirir y rápidamente integrar a otras compañías en la estructura de central de CEMEX, un marcado énfasis en estandarización de procesos productivos y de gestión, un control de todos los aspectos de la compañía facilitado por un avanzado sistema de información y telecomunicación, y por ultimo un fuerte compromiso hacia el constante incremento del valor de las acciones de la compañía. Esta plataforma de capacidades no solo posibilitó la primera incursión internacional de CEMEX sino que continúa definiendo de forma muy marcada el carácter de la compañía.

VII.- POSIBLE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CEMEX PARA INTERNACIONALIZARSE, COMO PARTE DE SOLUCIÓN A EMPRESAS MORELIANAS

El “Análisis de las estrategias de la comercialización internacional de CEMEX y estudio de las posibilidades de utilización por las empresas exportadoras Michoacán”., ha llevado a la investigación hacer un sondeo entre algunas empresas michoacanas a cuestionarse ¿cuáles son sus herramientas que los hacen abrir sus horizontes hacia el extranjero?, como también ¿Cuáles son sus obstáculos?, esta serie de preguntas, nos han llevado a un punto de la realidad de cómo están las empresas en términos de negocios internacionales y como ven a CEMEX como un ejemplo de crecimiento y si es factible tomar algunas de sus estrategias para el crecimiento internacional.

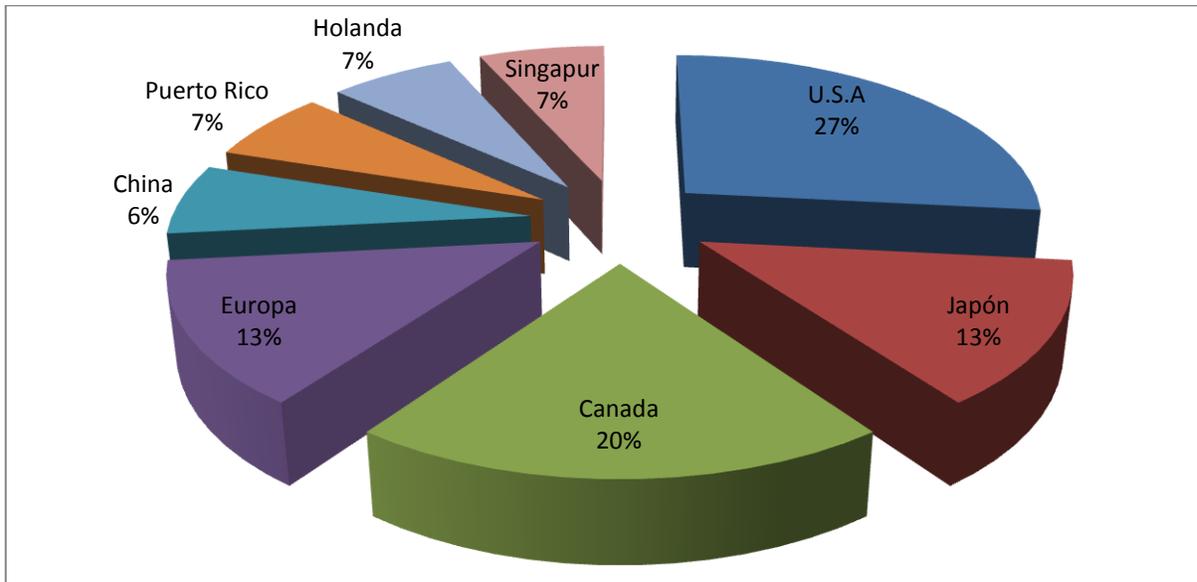
Las 7 empresas que nos ayudaron a contestar estas encuestas se podrán observar en el anexo 1. Siendo que en ellas se describen cada una, como al igual abren sus anhelos, sus inquietudes y deseos de crecimiento.

Uno de los detalles que han llamado la atención es que las empresas 100% Michoacanas tienen alrededor de 10 años de sus nacimiento y tienen entre 5 a 50 empleados, lo interesante de este aspecto es como ha ido creciendo el índice de desarrollo y todo marca desde que sus negocios se abrieron al extranjero ya que se incrementa más la producción y existe un mejor pago por sus mercancías que no les ofrecieran en el país.

Para hacer un análisis más concreto se les envió una encuesta a 7 empresas de Michoacán, de las cuáles de describirá cada una de las preguntas.

1.- ¿Lugares a los cuáles se ha exportado su mercancía?

Gráfica 3.- Destinos de exportación



(Elaboración propia en base a encuesta)

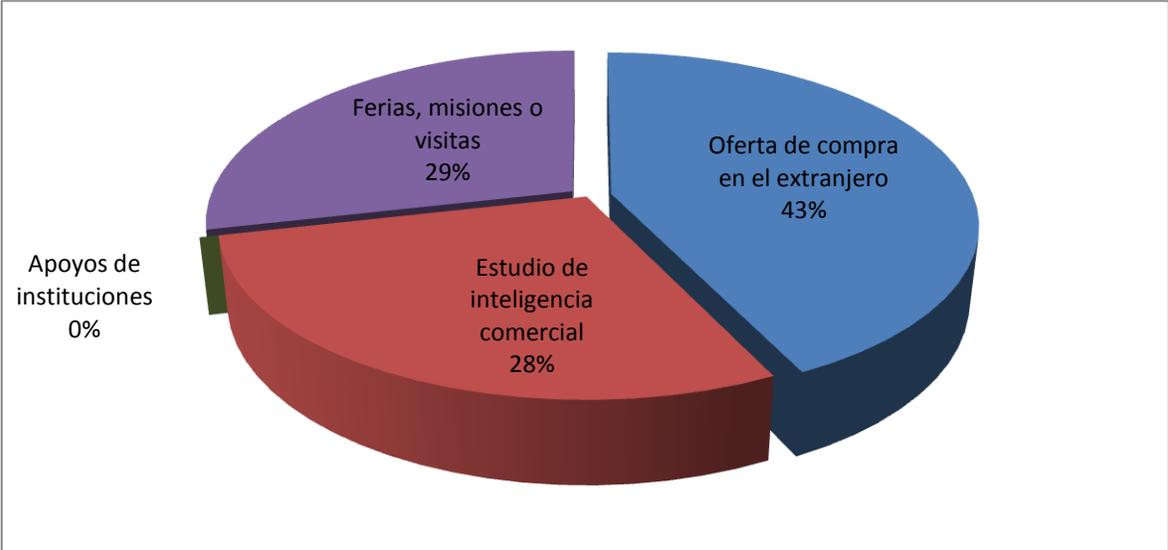
Realizando un análisis general de las empresas cuestionadas se puede observar en la gráfica 3 cuáles son los lugares en donde tienen más puesta su mirada de exportación, y sin duda sigue siendo el país vecino Estados Unidos de América. Más sin embargo es importante rescatar que ya existe más visión global de hacer negocios, como también el conocimiento que los tratados ya que con los países de los cuáles se tiene este intercambio comercial es porque se tiene ciertos beneficios.

Con esta parte nos dimos cuenta que las empresas ya no son las mismas de hace 50 años, las empresas de ahora se están arriesgando a ver más allá, como se ve en el gráfico los terceros países están entre Europa y Japón, esto quiere decir que las empresas no solo están exportando a economías emergentes sino a países con grandes economías, competencia y con un mercado exigente. Esto a su vez nos demuestra que las empresas pueden competir en más partes del mundo porque ya están cumpliendo y superando las barreras.

Lo que se tendrá que hacer después en alguna otra encuesta es ver la posibilidad de producción para no solo exportar a esos países sino a más.

2.- Para seguir con el análisis se vio necesaria la siguiente pregunta ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para seleccionar el mercado meta para la exportación?

Gráfica 4.- Criterios para la selección de mercado meta.



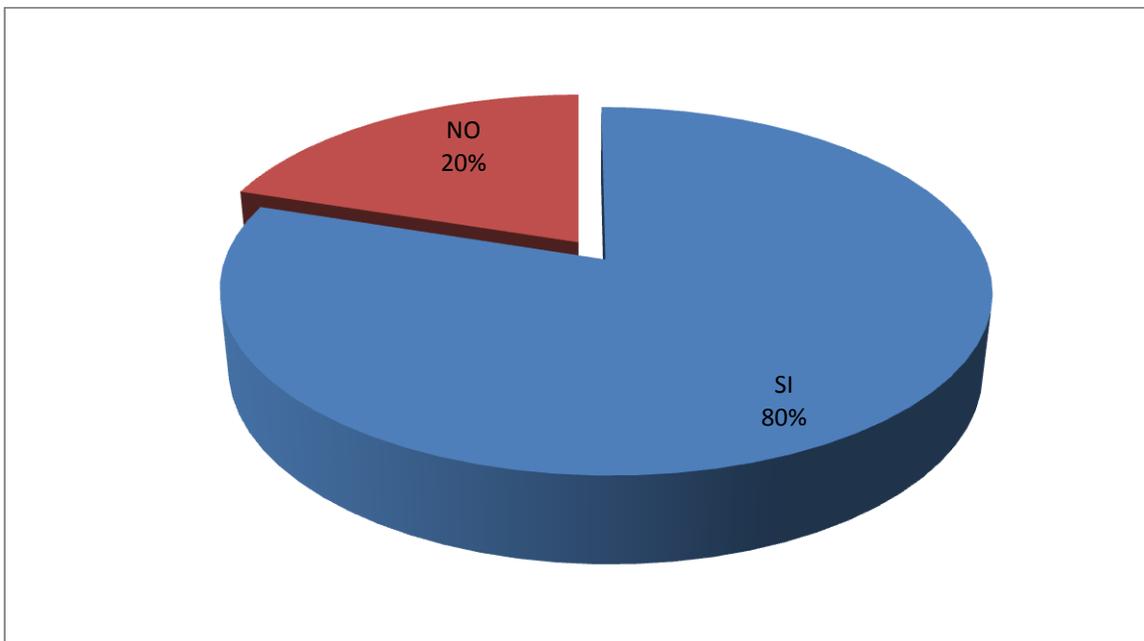
(Elaboración propia en base a encuesta)

Como se vio en este trabajo de tesis la empresa CEMEX hizo un estudio de inteligencia comercial, que le permitió determinar cuál era la mejor opción para ir a los mercados internacionales o en donde era mejor invertir; la empresa se tardo mucho tiempo, sin tener el dato exacto, para investigar su mejor elección, es evidente que para poder tomar una decisión la selección de mercado es importante primeramente considerar la oferta de compra en el extranjero, claro está que los otros puntos no dejan de ser necesarios al momento de la negociación, ya que cada destinatario tiene diferentes expectativas y visiones. Por ello es necesario conocer para donde se mira al pensar hacer negocios. En cuanto a las empresas encuestadas solo el 28% hizo un estudio de inteligencia comercial,

quizá las otras no lo hicieron porque no tienen el conocimiento suficiente para conocer las técnicas utilizadas por las grandes empresas para ver en cuanto esta el producto en un país y en otro, cual es el arancel en un país o en otro como lo vimos en las gráficas 1 y 2.

3.- ¿En la empresa han tomado (tomarían) en cuenta tener un plan de exportación?

Gráfica 5.- Plan de exportación.



(Elaboración propia en base a encuesta)

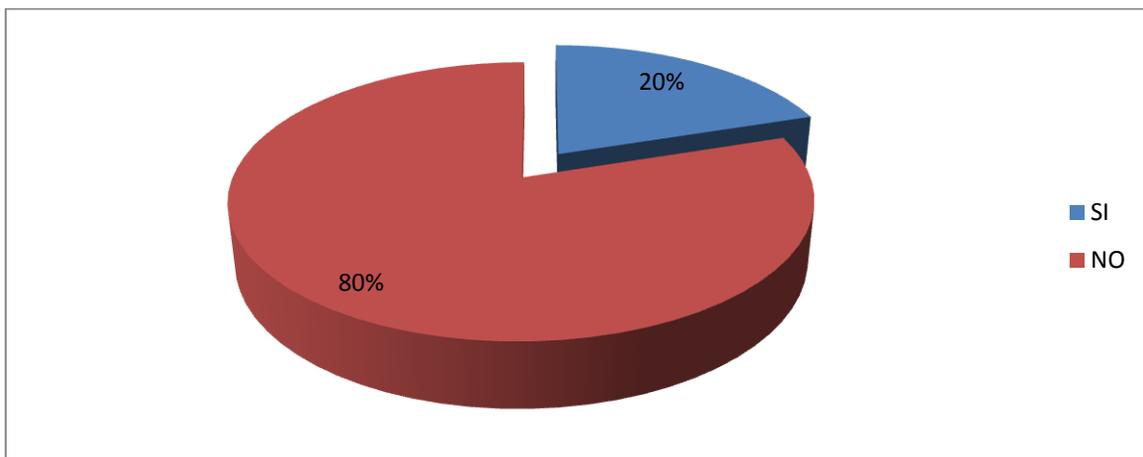
La mayoría de las empresas encuestadas, consideran de manera importante los planes de exportación siendo que en ellos encuentran muchas alternativas de crecimientos como al igual situaciones que deben de evitar márgenes de error, para una empresa que integra el 20% no lo considera necesario.

Esta interrogante tiene mucha relación con la pregunta pasada, ya que para pensar en un plan de exportación, siguiendo la estrategia de CEMEX, primero tienes que hacer un estudio para ver cuáles son las mejores iniciativas

internacionales. No puedes pensar en un plan de exportación como la logística, precio o porque vía lo vas a enviar si ni siquiera has estudiado que país es el mejor y cual me va a dar mejor rendimiento.

4.- ¿Destina la empresa recursos para la capacitación de sus empleados en todas sus áreas?

Gráfica 6.- Recursos para la capacitación de los empleados.



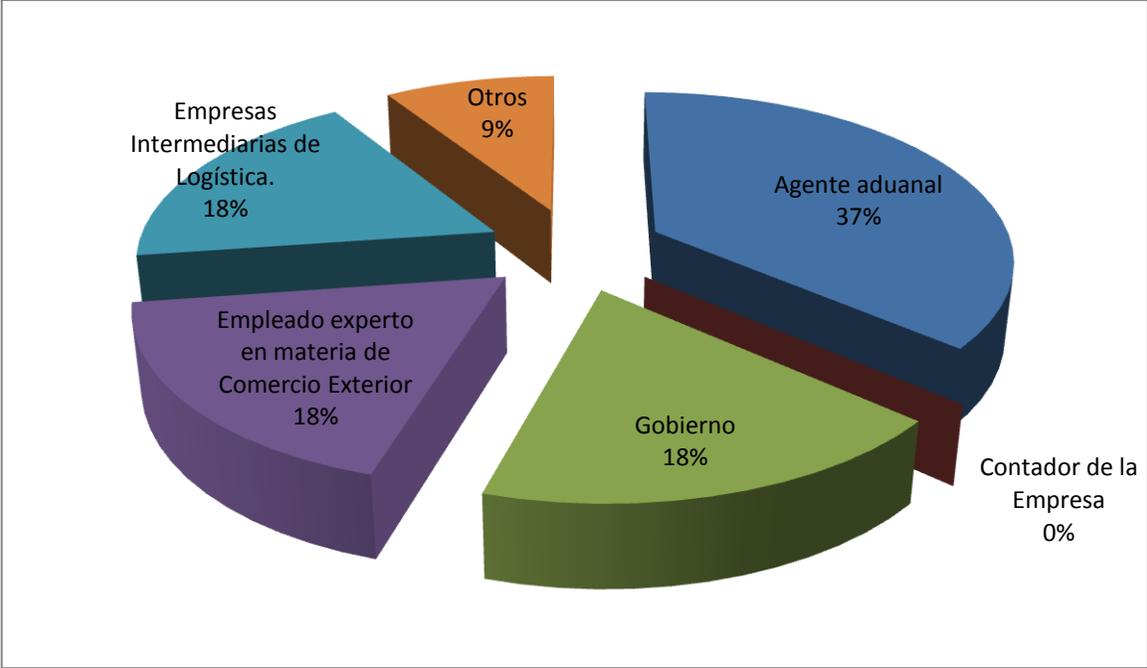
(Elaboración propia en base a encuesta)

En el primer capítulo de esta tesis nos centramos en la importancia del capital humano, de la importancia que deben de dar las empresas a este recurso, para el estudio que se hizo decíamos que el éxito de una empresa podía variar dependiendo de las estrategias y de cómo cada empresa ve la definición de éxito, pero siempre se mencionó que una empresa debe invertir, buscar y satisfacer las necesidades de sus empleados, porque al final las empresas son lo que son por las personas que trabajan para ellas. Las empresas han crecido a base de una serie de enseñanzas en la vida diaria, nadie llega a decirle como hacer las cosas, su mejor maestra ha sido la práctica, y es claro observar esta apreciación dentro de esta apartado, más sin embargo es necesario las actualizaciones el estar al día ya que el mundo de los negocios es muy cambiante. Pero cada empresa tiene sus

métodos de enseñanza pero lo ideal es capacitar y así se tendrá menos margen de error, esto no quiere decir que no se cometerán, pero si disminuirán.

5.- ¿Quién asesora a la empresa en temas de comercio exterior?

Gráfica 7.- Asesores de Comercio exterior



(Elaboración propia en base a encuesta)

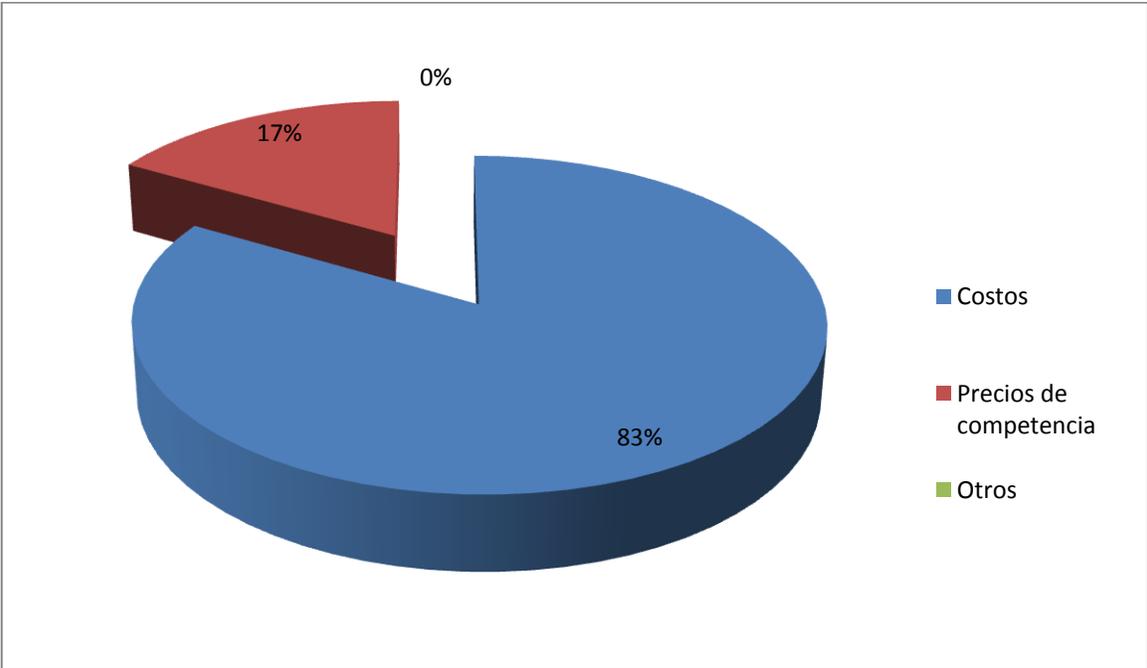
Las empresas al no tener el suficiente conocimiento de expansión buscan asesorías para cumplir sus metas, como se puede observar en mayoría es el mismo agente aduanal quién aporta sus conocimientos para las operaciones, pero todos los que hemos pasado por agencias aduanales sabemos que el agente aduanal nunca es el que va a responder las preguntas del empresario, son las personas que trabajan en las agencias, es la práctica diaria la que hace que puedan contestar los cuestionamientos del empresario, pero también existen otros asesores como son los consultores que se dedican hacer trabajos especializados para las empresas de comercio exterior, también empresas dedicadas a la logística, o trabajadores que tienen las empresas ya expertos, como también

personal de la Secretaría de Economía. Ciertamente las empresas prefieren el agente aduanal porque es el mecanismo que les da más seguridad, pero en realidad es que en las agencias aduanales está lleno de recién egresados de la licenciatura que tienen ganas de aprender y generalmente se les da la oportunidad de aprender con ellos.

Con esta pregunta nos damos cuenta que la estrategia de CEMEX de tener un departamento especializado para el comercio internacional le da una ventaja sobre las empresas encuestadas, ya que ellas buscan terceros que no están especializados en tu empresa si no en lo que tu les preguntas sin saber más a detalle de las verdaderas problemáticas.

6.- ¿Criterios utilizados (a utilizar) para la fijación de los precios de exportación?

Gráfica 8.- Fijación de los precios para la exportación.



(Elaboración propia en base a encuesta)

Muchas de las empresas se dejan llevar por los precios que existen dentro de la competencia, más sin embargo no consideran los que les costó hacer el producto y esto puede llevarlas a tener pérdidas. Pero es importante también considerar que cuanto me cuesta hacer este producto, gastos de operación etc. Y así poder obtener un precio óptimo. Pero considerando los precios de la competencia.

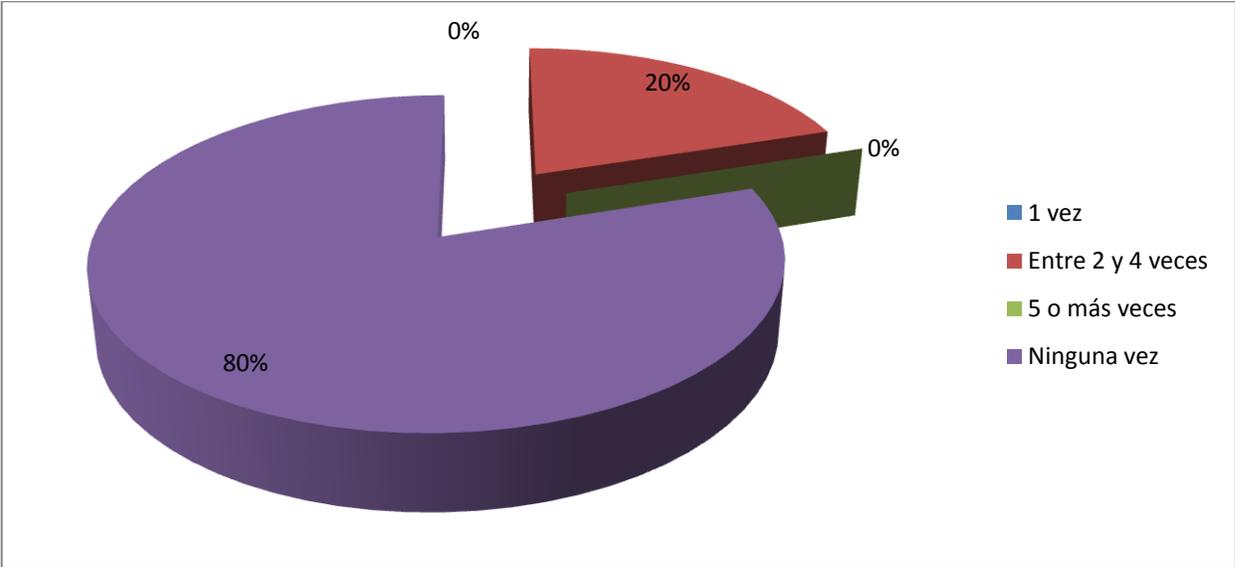
Como se presentó en las gráficas 1 y 2 los niveles o porcentajes de los países en la exportación e importación de un producto, podemos ver cuál es el país que más exporta y podemos también con ese tipo de análisis ver en cuanto está dando el producto ese país, buscar la estrategia de ver en donde es más redituable vender el producto y cuál es el mejor precio. Si en tu investigación te das cuenta que es mejor empezar con un precio bajo en un país para ganar el mercado y después aumentar como el consumidor te prefiera a ti sobre todos los demás.

En el caso de CEMEX, de todas las plantas que tiene alrededor del mundo nos damos cuenta que a México es el país que más caro le vende el cemento, a lo cual podríamos decir cómo, si es el país que la vio crecer, en la estrategia de CEMEX fue poner un precio que los consumidores aceptarían, que se dieran cuenta del valor del producto y que lo prefirieran antes de la competencia porque acaparó el mercado, una vez que el mercado prefiere comprar con ellos que con la competencia CEMEX se puede dar el lujo de ir subiendo el precio al precio que quiere porque sabe que el consumidor va a seguir comprándole quizá por tradición o porque es la única empresa de fácil acceso en el mercado.

Esta es de las estrategias más exitosas de CEMEX, ha podido unificar el área de procesos en todas sus plantas, todas trabajando de la misma manera, pensando así que los precios deberían de variar según la moneda y los gastos de operación de cada país, pero no tanta diferencia porque se usan los mismos productos, pero CEMEX ha sabido meterse a los mercados de manera inteligente que el consumidor se fija en el precio pero se fija más en el respaldo de la empresa y como ha correspondido con el consumidor.

7.- ¿Ha participado en ferias de comercio exterior?

Grafica 5.- Participación en ferias de comercio exterior.

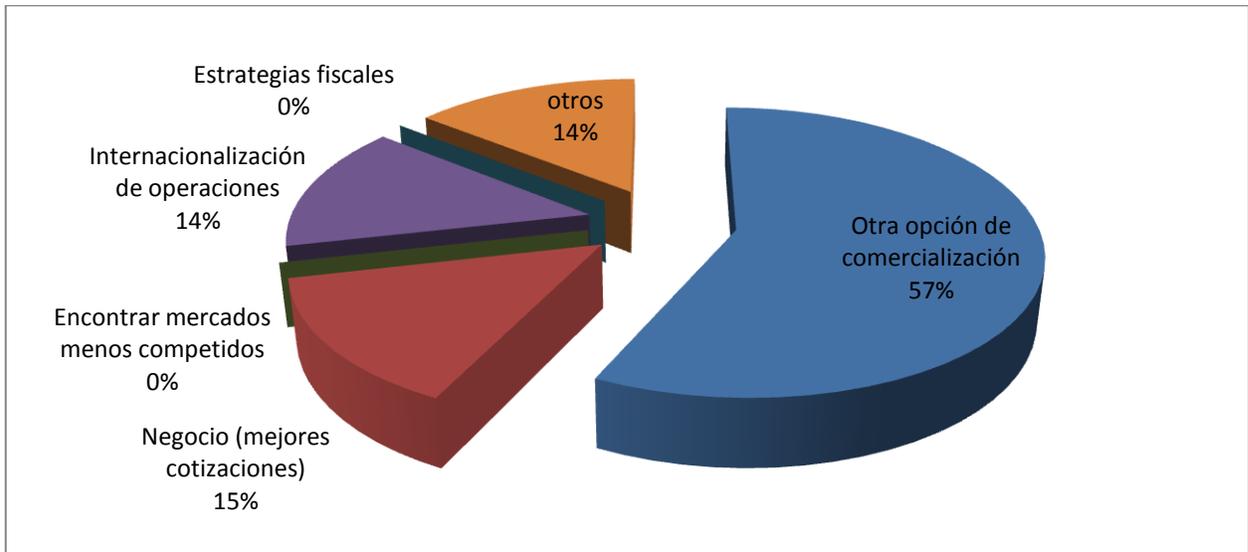


(Elaboración propia en base a encuesta)

Las ferias tienen un plus para conocer clientes y también que conozcan el producto del cual se está ofreciendo, dato que los empresarios son conscientes de los beneficios, consideran que estas ferias tienen precios elevados, desde pagar traslado, edecanes, espacios, ambientar etc. Más sin embargo no ven más allá de los gastos, estos los ciega a los beneficios. En México no estamos acostumbrados a este tipo de ferias, cuando están las vemos como gasto en vez de inversión, en el caso de CEMEX fue distinto no necesita ahora ir a las ferias porque la empresa ya es conocida, y cuando empezó no era la forma de hacerse promoción.

8.- ¿Para su empresa ¿Qué significa la exportación?

Gráfica 10.- Significado de la exportación



(Elaboración propia en base a encuesta)

Para la mayoría de las empresas tuvieron como mejor respuesta la de otra opción de comercialización, pero la exportación debe llevar a las empresas a un crecimiento y conocimiento profundo de su producto o servicio porque no es lo mismo decir soy una empresa que exporto desde hace 10 años y sigo con el mismo número de trabajadores, la planta es la misma, fábrico el mismo número de productos, a decir exporto y ya tengo otra planta ya que sólo una no me da abasto para surtir mis pedidos, se requiere más trabajadores. Aquí está el punto clave. No sólo es decir yo hago, a ver un crecimiento.

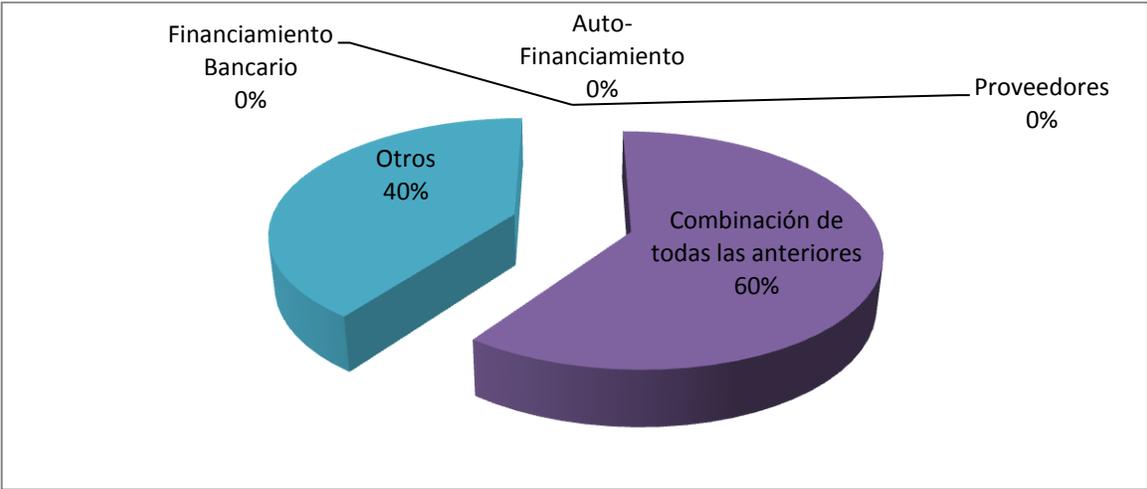
Es muy extraño que ninguna empresa haya señalado la opción de encontrar mercados menos competidos, mientras que lo que busca una empresa es que su producto sea comprado y posicionado y que mejor que sea en un lugar donde no existe tanta competencia o donde ni siquiera está el producto, para nosotros en este estudio no es obvia la respuesta de otra opción de comercialización, mientras vemos en las preguntas pasadas que ni siquiera hacen un estudio inteligente de comercialización como lo ven como otra opción. Si la empresa es nueva y va

empezando en la parte de comercio exterior entendemos que elijan la opción más fácil, pero como van pasando los años deberían de hacer como CEMEX ver el mercado internacional como un todo, ver un país que les de privilegios fiscales, que no tenga competencia, economías de escala.

CEMEX está en más de 50 países porque entendió que la unión hace la fuerza, de todas las empresas posicionadas en el mundo entendió que en un país quizá es donde no tiene competencia y en otro es donde fiscalmente ayuda a ahorrar un poco de los gastos de impuestos mientras que en otro país es más barata la mano de obra. CEMEX como empresa pensó en la estrategia de internacionalizar su producto no solo porque era necesario otra opción de comercialización para pensar en esa posibilidad se hubiera podido quedar en todo México.

9.- ¿Cómo financia (financiaría) la empresa la producción destinada a las exportaciones?

Gráfica 11.- Financiamiento



(Elaboración propia en base a encuesta)

En su mayoría hace una combinación de todos los aspectos de financiamiento, pero dos de ellas pide al cliente un adelanto para empezar la producción y una vez

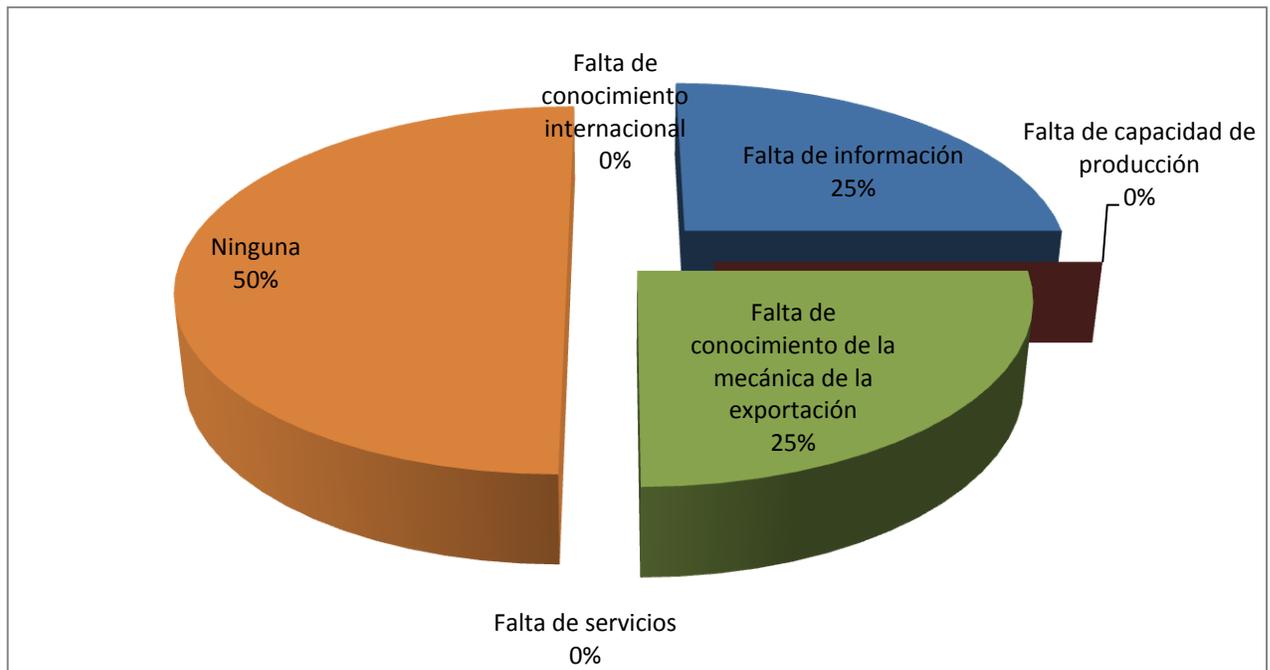
terminada la producción le entrega la liquidación de su compra y así no recurre a préstamos.

CEMEX como estrategia entendió que tenía que endeudarse para llegar hasta donde quería, pero también entendió que para endeudarse tenía que hacer crecer los activos de la empresa, para que fuera inmensa la deuda pero fuera más grande los activos para ir pagando la misma.

Las empresas más grandes tienen endeudamientos muy grandes para poder poner el capital a circular y que esto a largo plazo de un beneficio para la empresa.

10.- ¿Cuáles fueron (serían) sus principales dificultades a la exportación?

Gráfica 12.- Dificultades de exportación



(Elaboración propia en base a encuesta)

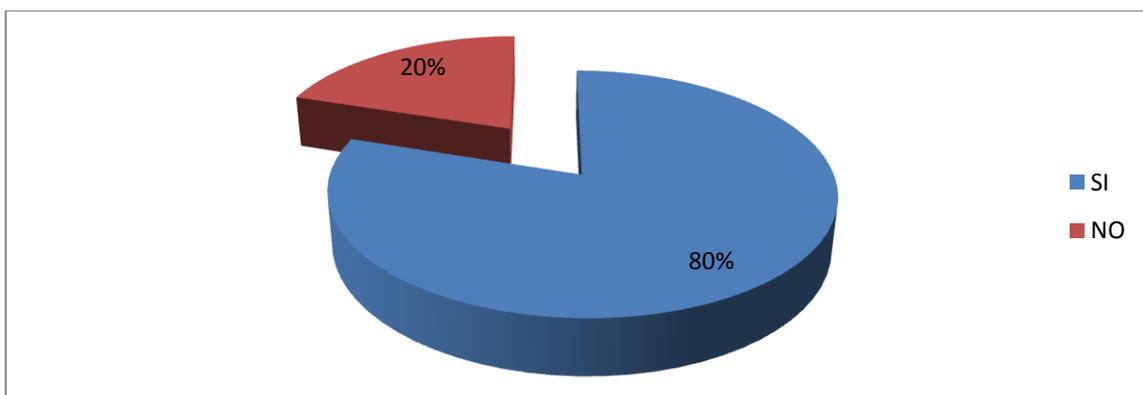
La mayoría de las empresas han expresado que los procedimientos para la exportación son fáciles, pero sin embargo existe falta de información, como también falta de conocimiento de la mecánica de la exportación.

Como lo presentamos en este trabajo las empresas tienen muchas dificultades para llegar a los mercados internacionales, y la barrera más complicada de vencer es la búsqueda de la información, es la más difícil de vencer porque también no sabemos buscar lo que queremos encontrar, como las empresas están acostumbradas a querer encontrar lo que buscan de manera rápida y fácil, mientras que el comercio internacional tiene mucha información y se necesita invertir tiempo para encontrar lo que necesitan.

CEMEX pudo romper esa barrera de información ya que se adentró en los países que invirtió, porque tiene personas especializadas en sus empresas que están capacitados para encontrar o buscar de manera precisa lo que la empresa necesita.

11.- ¿Considera usted que para su empresa es importante conocer otras experiencias de empresas exportadoras, para aprender de ellas?

Gráfica 13.- Experiencia de otras empresas

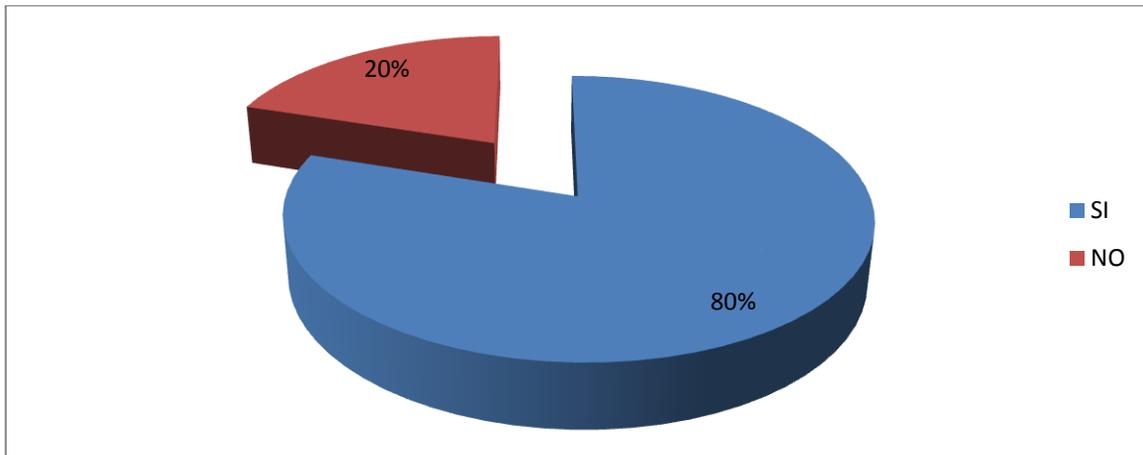


(Elaboración propia en base a encuesta)

Para la mayoría de las empresas es importante conocer como le han hecho otras empresas para llegar a dónde han llegado, como al igual también conocer sus errores para tratar de evitarlos. Las grandes empresas no llegaron a las altas cumbres con aciertos, sino que tuvieron que pasar circunstancias difíciles que las fueron puliendo, y muchas de las veces les costaba dinero y pérdidas, y es a dónde se quiere llegar con tener a empresas grandes como ejemplo no sólo como han llegado a prosperar sino a no cometer ciertos tropiezos.

12.- ¿Le gustaría conocer la experiencia de una gran empresa como CEMEX?

Gráfica 14.- Conocer la experiencia de CEMEX



(Elaboración propia en base a encuesta)

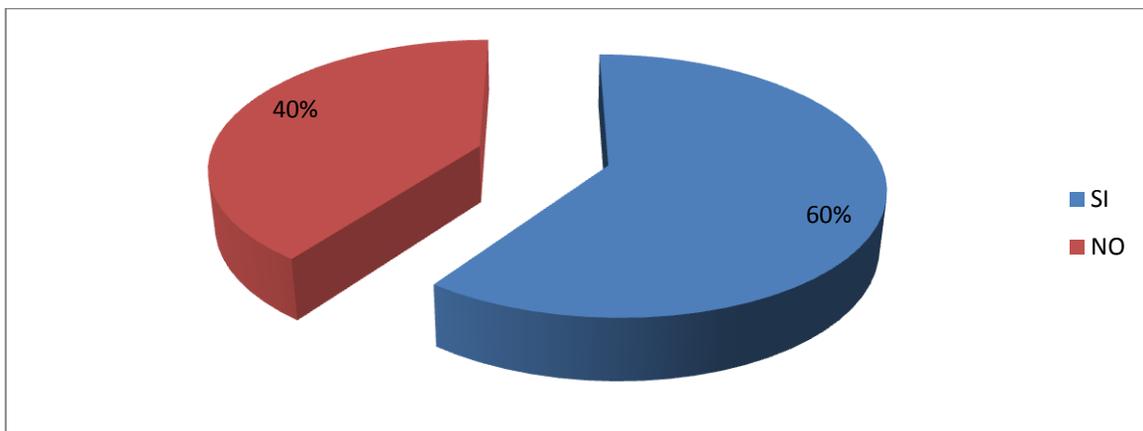
CEMEX para muchas empresas es sinónimo de grandeza, éxito y fortuna, lo cuál es el sueño de muchos empresarios. Por ello al hablar de CEMEX, sus primeras expectativas es conocer sus estrategias comerciales, saber cómo conquista naciones con postura sólida.

Tenemos que decir que no es fácil ser como CEMEX, porque simplemente el país políticamente ya no está como en los años que empezó CEMEX, pero si te da la oportunidad de compararte y ver en que estas fallando como empresa, ver si sabes en realidad hacia dónde vas. Siempre es bueno ver las experiencias de las

demás empresas para así aprender de ellas y tratar de no cometer los mismos error y tratar de seguir lo que les ha funcionado. CEMEX es una empresa de cambios, de innovación y restructuración, aprende de las otras empresas esto lo hace por ejemplo para ver si es factible comprar una planta en algún otro lugar del mundo o no, CEMEX comparte lo que más puede, no la receta secreta porque en realidad no existe cada empresa es diferente y va a ir experimentando según sus ganas de aprendizaje.

13.- ¿Cree que los universitarios de las carreras de comercio internacional podrían ayudar a su empresa?

Gráfica 15.- Ayuda de los Universitarios



(Elaboración propia en base a encuesta)

Las empresas más sólidas, consideran que tener alumnos de la carrera de Comercio Internacional, es invertir tiempo en su capacitación o porque tan tenido experiencias desagradables con alumnos que sólo van para liberar servicios y en vez de ayudar quitan el tiempo. Pero para la mayoría de las empresas consideran que los alumnos tienen ideas nuevas, conocimientos recientes y esto ayuda a tener más actualizado los procesos.

Dentro de la empresa CEMEX tienen el departamento de prestación de servicio social y de prácticas profesionales, esto es porque los alumnos tienen que

aprender más que los libros tienen que experimentar el mundo real, para ser parte de esta empresa tienes que cumplir con ciertos requisitos, y si es una persona que vale la pena como empleado hasta lo invitan a trabajar con ellos.

Lo que creemos que falta por parte de las empresas es que también tomen un compromiso con la sociedad, que les exijan mas a los alumnos y a las escuelas para que les presenten alumnos de calidad y con ganas de aprender.

Como parte de la conclusión de las encuestas podemos decir, que las empresas buscar siempre crecimiento y muchas de las ocasiones no sabes el cómo hacerle, y eso los inclina a buscar ayuda, por ello esta investigación deja en claro que las PYMES, buscan modelos de guía para poder acrecentar sus procedimientos y así formar parte de una solidez empresarial extranjera. Y Por ello se les ofrece el modelo de crecimiento de CEMEX.

RESULTADOS

Los resultados que podemos destacar con estas encuestas es que las empresas están exportando ya con buenos resultados, lo único es que se siguen guiando por los países del norte, sin aprovechar todos los tratados que tiene México para su comercio internacional, haciendo esto que las empresas se estanquen, muchas ocasiones no están dispuestos al cambio, esto lo vemos porque las empresas no están dispuestas a invertir en su capital humano, dándoles capacitación ya que el comercio internacional cambia constantemente y los empleados se quedan obsoletos con la información que tomaron en la escuela.

El 50% de las empresas encuestadas expresaron no tener ninguna dificultad en su proceso de exportación, a lo cual podemos decir que no tienen problemas porque ya tienen mucho tiempo exportando y porque siempre ha sido a los mismos lugares, las empresas no han enfrentado un proceso donde les pongan barreras arancelarias o donde les prohíban exportar sus productos, pero si fuera así tendrían que hacer lo que hizo CEMEX con un buen plan de exportación para los nuevos países.

Entre los criterios que las empresas tomaron en cuenta para las exportaciones fue la demanda de sus productos, criterio que no fue considerado por CEMEX como una razón primordial en su estrategia de comercio internacional, pues no solo estaba viendo el vender su producto en el extranjero sino su idea era visionaria llegar al extranjero para apoderarse poco a poco de un mercado mucho más sólido y ser la empresa que es hoy en día. Las empresas tienen que arriesgarse para ganar y realizar cambios a medida que se vean los cambios mundiales.

Llegando al cierre nosotros podemos decir que la empresa CEMEX ha enumerado cientos de estrategias pero nosotros nos centraremos en 10 importantes estrategias que pueden seguir las empresas, donde pueden revisarlas y ver la posible utilización, y son las siguientes:

1.- La primera estrategia de CEMEX fue que lograron llegar a una estabilidad del trabajo diario, logrando como primer objetivo mantener un ambiente de trabajo sano, donde los empleados se sintieran contentos con su trabajo, guiándose por los valores y objetivos de la empresa, donde el capital humano sea el recurso capaz de moldear tal cual a las necesidades de la empresa, y así se evita la constante rotación del personal, y así buscan llegar al éxito empresarial.

2.- La segunda estrategia de la empresa CEMEX fue el análisis de la competencia, enfrentándose a sus propias fortalezas y debilidades, valorar las características de sus productos, al analizar tu competencia puedes realizar alianzas competitivas, donde se trata de hacer una negociación de ganar-ganar, haciendo que la empresa gane y también la tuya. En las alianzas no solo se puede hacer fusionar un producto con otro, la opción que hizo CEMEX es la que generalmente buscan las empresas, fusionarse con una empresa de su mismo giro para poder abarcar más mercado y al mismo tiempo ser más fuertes.

3.- La tercera es fue nombrar como director general de la empresa a una persona capacitada para el puesto, reúne todas las características de un buen líder, ya que tiene las ganas de aprender, de luchar, de enfrentarse a lo nuevo y de seguir superándose, las empresas necesitan darse cuenta que para nombrar a un jefe necesitan darse cuenta de sus capacidades y no solo intelectuales, sino también sociales porque los jefes tienen que saber manejar un equilibrio que podría decirse que casi es de nacimiento, el equilibrio entre jefe exigente y el jefe que está para apoyar a las necesidades de sus empleados.

4.- La cuarta estrategia de CEMEX comenzó cuando buscaron suministrarles a sus clientes oportunamente los productos con servicios de calidad, creciendo y posicionarse mundialmente como la mejor opción dentro de la industria global de la construcción. Esta es una de las estrategias más difíciles porque las empresas deben comprometerse a que el cliente es primero, que el cliente es quien manda y quien al final paga. Desgraciadamente esta es de las más difíciles de seguir porque culturalmente los mexicanos no tenemos la costumbre de exigir a

las empresas lo mejor, más sin embargo en las culturas anglosajonas el cliente siempre exige el mejor trato y el mejor producto para comprarlo y llevártelo, sino cumple con lo que prometieron lo regresan. Están acostumbrados a tiempos y reglas.

5.- La quinta el cambio tecnológico en la empresa y científico, ha impulsado a la adopción de un nuevo patrón tecnológico, los cuales generaron nuevos patrones de producción. Los nuevos patrones de producción utilizados en todas las matrices de CEMEX hacen que la empresa este unificada y trabajen de la misma manera, para implementarlo lo prueban en una de las matrices, hacen todo el estudio tecnológico y científico arreglan las posibles fallas, vuelven a ponerlo a prueba y una vez perfecto lo aplican en todas las matrices para que todas trabajen de la misma manera. Eso hace que la empresa no solo sea de trabajo contante si no estadísticamente tiene menos problemas de producción.

6.- La sexta estrategia de CEMEX es el diagrama de procesos, cuenta con diferentes productos de los cuales tal diversificación lo ha colocado entre unos de los mejores del mundo, y más porque dicha empresa cuenta una estandarización de procesos colocándola en una empresa de prestigio y calidad. Los procesos que son utilizados en una empresa de CEMEX son aprobados y evaluados, una vez que el proceso es aceptado se implementa en todo el mundo para que se siga uniformemente el trabajo.

7.- Como séptima estrategia fue la expansión hacia el extranjero, en el país que principalmente se encontraban era en EUA, después de un tiempo de estar exportando sus productos hacia este país, los norteamericanos decidieron poner un arancel para no permitir la entrada del cemento mexicano hacia EUA, donde la empresa CEMEX puso como estrategia el estudio del mercado internacional, donde valoró la posición de la empresa para poder exportar a otros países, para dejar de tener una dependencia hacia el país más fácil de exportar y esto es por la facilidad de logística y por los tratados. CEMEX tomó el riesgo de ir hacia más

países y le apostó a ganar-ganar, y es por eso que actualmente la vemos a la empresa como la tercera más importante en su rama.

8.- La octava estrategia es que CEMEX utilizó todos los tratados de libre comercio para posicionar a su empresa, donde verificaba los aranceles aplicables, así al mismo tiempo verificó cuales eran los mejores países para exportar y al mismo tiempo estaba analizando los aspectos importantes para instalar las plantas de producción en estos países con pocos aranceles.

9.- La novena estrategia es ver la independencia de CEMEX de la empresa matriz que se encuentra en México, lo que buscan es que abastezcan a su entorno, y que trabaje bien la empresa sin importar en donde se encuentre. Y es muy importante resaltar para todo esto que las plantas de producción de CEMEX tienen un objetivo principal ser productoras y distribuidores.

10.- CEMEX creó su propio departamento especializado para el comercio internacional, contando con las personas especialistas en el tema, donde también se apoyaban de los programas de gobierno como son los que da la Secretaria de Economía. CEMEX encontró la forma de poder estudiar las posibles plantas de CEMEX en el mundo a través de este departamento.

CONCLUSIÓN

El cemento es un insumo primordial para el desarrollo y crecimiento de un país. Su participación en el sector de la construcción es el más determinante, y este es uno de los sectores con mayor importancia en el producto interno bruto de un país. Es por esto, que el estudio de la industria es tan importante para entender la dinámica, desarrollo, y proyección de la economía de un país. Adicional a esto, la industria del cemento tiene grandes barreras a la entrada, ya que tiene altos costos de inversión, un bien poco diferenciado, altos costos logísticos por ejemplo flete, de mantenimiento, y son necesarios un número considerable de permisos para extracción de recursos naturales y movilización de maquinaria pesada. Más sin embargo en medio de esta serie de requerimientos CEMEX ha incursionado en el día a día de cada hogar posicionándose entre los mejores.

Ya que el papel que han desempeñado la acumulación, gestión y diseminación de capacidades, han sido un factor clave en la posición que ocupa en el ámbito mundial.

Esta empresa ha desarrollado capacidades relevantes en la gestión de la producción y distribución de cemento, con operaciones posicionadas primariamente en los mercados más dinámicos del mundo a través de cuatro continentes. Adicionalmente, el amplio conocimiento de los mercados locales con su red mundial de operaciones y sistemas de tecnología informática se constituye como otra capacidad que le ha permitido proveer productos y servicios de clase mundial a sus clientes, desde constructores individuales hasta grandes contratistas industriales.

Una capacidad que ha acumulado el grupo cementero es el uso efectivo y sofisticado de información y tecnología de producción, así como la automatización en todos los procesos y áreas del negocio. Esto se encamina a reforzar los valores corporativos que transmite la empresa, debido a que reconocen el valor del conocimiento como una herramienta fundamental para generar soluciones creativas, para entregarle un valor agregado a los clientes y procurar generar

relaciones de confianza basados en la confianza y lealtad como una forma de diferenciarse de sus competidores. CEMEX no es solo historia o una empresa, es una empresa mexicana que a pesar de los problemas políticos, económicos y sociales ha sabido utilizar sus estrategias de manera que la han puesto en la empresa reconocida a nivel mundial.

Esta capacidad se ve reforzada por el grado de madurez que han alcanzado las TICs en la empresa, expresada tanto en la solidez y modernidad de su plataforma tecnológica y en el licenciamiento de aplicaciones informáticas que apoyan a los procesos de producción, como en el diseño, desarrollo y puesta en marcha de soluciones integrales de información en la empresa. También esta capacidad se expresa a través de la creación de empresas filiales que brindan apoyo tecnológico a la empresa.

Las empresas medianas o pequeñas tienen mucho que aprender de las grandes, con las experiencias que han tenido, no para copiar patrones pero si para poder evaluar lo que les ha funcionado y lo que podría funcionar a ellas.

De esta empresa, CEMEX, se puede sacar mucha información que es difícil de procesar porque para ser la empresa líder mundial tienen muchas cosas de las cuales tenemos que aprender, y al mismo tiempo tienen sus secretos.

Las empresas están dispuestas a aprender de las otras y es por eso que en este trabajo se proporcionó un poco de información acerca de la empresa y de las estrategias que siguieron para poder llegar al nivel en el que están.

Así llegamos a la conclusión de cuáles son las desventajas que presentan las pymes en Morelia:

- Participación limitada en el comercio exterior, ya que exportan su gran mayoría exportaría a EUA.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Falta de cultura de innovación y procesos.

- No cuentan con mucho desarrollo tecnológico.
- Falta de financiamiento.
- Falta de capacitación al personal.
- Falta de un estudio de mercado y de comercio internacional.
- Falta de vinculación con el sector académico ya que dicen que no necesitan de practicantes.
- Planean a menos de un año.
- No cuentan con diversificación de bienes o servicios que ofrece, generalmente son parecidos.
- Sus ventas son solo a un país por su insuficiente producción.
- Las tecnologías con las que cuentan algunas son obsoletas, porque no cuentan con el capital necesario.

Las pymes generan bienestar a la economía, mediante la creación de empleos, la productividad que estas tienen, la aportación al P.I.B. nacional, incluyendo impuestos, en algunos casos aquellos que exportan.

Esas empresas no solo contribuyen al crecimiento económico al generar ingresos nacionales, sino que también, son proveedoras para el desarrollo de México.

BIBLIOGRAFÍA

CANACEM. (s.f.). http://www.canacem.org.mx/la_industria_plantas.htm.

CEMEX. (2011). *cemexmexico.com*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de *cemexmexico.com*:
<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/ids2011/CemexDesarrolloSustentable.htm>
|

CEMEX. (s.f.). <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/CemexEnElMundo.aspx>.

CEMEX. (2013). <http://www.cemex.com/ES/ProductosServicios/ComoHacemosCemento.aspx>.
Recuperado el 6 de AGOSTO de 2013

CEMEX. (s.f.). <http://www.cemex.com/ES/TrabajaConNosotros/NuestrasAreas.aspx>.

CEMEX. (2010). <http://www1.american.edu/ted/cemex.htm>.

CEMEX. (1999). *Informe Anual*.

CEMEX, r. <http://www.reuters.com/article>.

ECONOMÍA, S. D. (s.f.).

http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/comercio_exterior/acuerdos_y_tratados_comerciales_de_Mexico.pdf.

HOLCIM. (s.f.). <http://www.holcim.com/>.

HOME, I. (s.f.). <http://www.intracen.org/>.

<http://www.cemex.com>. (2013). *ES/Inversionistas/DatosRelevantes.aspx*. Monterrey.

<http://www.cemex.com>. <http://www.cemex.com/ES/AcercaCemex/Historia.aspx>.

<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/files/CodigoDeEtica.pdf>. (s.f.). Codigo de Etica.

<http://www.cemexmexico.com>.

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/InformesDesarrolloSustentable.aspx>.

<http://www.cepal.org>. (2005).

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/10/19/mas-competencia-para-cemex>. (s.f.).

<http://www.portalplanetasedna.com.ar/planisferio.htm>. (s.f.).

<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>. (s.f.).

ITALCEMENTI. (s.f.). <http://www.italcementi.it/ITA/>.

LAFARGE. (s.f.). http://www.lafarge.com/06112009-press_publication-2009_annual_report-uk.pdf.

Lagare. (2010). <http://www.lafarge.com>.

MAP, M. A. (s.f.). <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariff.aspx>.

(2004). Comercio Internacional I. En S. Mercado, *Comercio Internacional I* (págs. 192-193). Madrid: Limusa.

OMC. (s.f.). http://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/region_areagroup_s.htm.

Ramon, R. N. (2010). *Empresas Multilatinas, Caracterización y examen de casos de interés*. Chile: Facultad de Economía y Negocios.

Regional, H. (2010). <http://www.holcim.com/index.php>.

Sallenave, J. (2004). Gerencia y Planeación Estratégica. En J. Sallenave, *Gerencia y Planeación Estratégica* (pág. 347). Colombia.

ANEXO 1.

ENCUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA TESIS

“Análisis de las estrategias de la comercialización internacional de CEMEX y estudio de las posibilidades de utilización por las empresas exportadoras de Morelia”.

1.- ¿Rubro al que se dedica la empresa?

2.- Contestar en breve las siguientes preguntas.

Núm. De empleados		Año de creación de la empresa	
Monto de ventas en 2012		Monto de ventas de exportación	
Año que comenzó a exportar			
Productos que fabrica			
Países a los que exporta			

3.- ¿Es una empresa que exporta? ¿Cuáles son sus destinos de estas exportaciones?

Si

No

Lugares:

4.- ¿Qué criterios se tomaron en cuenta para seleccionar el mercado meta?

5.- ¿Han pensado en diversificar sus mercados de destino? Porqué exportar a otros países?

6.- ¿En su empresa han tomado en cuenta tener un plan de exportación?

Si

No

7.- ¿Destina la empresa recursos para la capacitación de sus empleados en todas sus áreas?

Si

No

8.- ¿Quién asesora la empresa en temas de comercio exterior?

A.- Agente aduanal		D.- Empleado experto en materia de Comercio Exterior	
B.- Contador de la Empresa		E.- Empresas Intermediarias de Logística.	
C.- Gobierno		F.- Otro (Explique)	

9.-¿Criterios utilizados para la fijación de los precios de exportación?

A.- Costo		C.- Otro (explique)
B.- Precio de la Competencia		

10.- ¿Posee la empresa alguna norma de certificación Internacional?

Si

Cuál?

No

11.- ¿Ha participado en ferias de comercio exterior?

A.-1 vez		C.- Ninguna vez	
B.- Más de una vez			

12.- Para su empresa ¿Qué significa la exportación?

13.- ¿Cómo financia la empresa la producción destinada a las exportaciones?

A.- Financiamiento Bancario		D.- Otra	
B.- Auto-Financiamiento		E.- Combinación de todas las anteriores	
C.- Proveedores			

14.- ¿Cuáles fueron sus principales dificultades a la exportación?

A.- Falta de información		D.- Falta de conocimiento internacional	
B.- Falta de capacidad de producción		E.- Falta de servicios	
C.- Falta de conocimiento de la mecánica de la exportación		F.- Otra	

--	--	--	--

15.- ¿Considera usted que para su empresa es importante conocer otras experiencias de empresas exportadoras, para aprender de ellas?

Si ¿Por qué?
No

16.- ¿Le gustaría conocer la experiencia de una gran empresa como CEMEX?

Si
No

17.- ¿Cree que los universitarios de las carreras de comercio internacional podrían ayudar a su empresa?

Si
No

¿Por qué?

ANEXO 2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE MORELIA.

En este capítulo hablaremos de las empresas en Morelia, de las características de estas y dar un panorama más amplio del porque los resultados de las empresas en Morelia.

Morelia, no obstante su importante crecimiento demográfico, ha tenido un desarrollo industrial lento comparado con el de muchas otras ciudades del centro y del norte del país, debido sobre todo a la falta de infraestructura, empleos así como también a la poca promoción a las inversiones de tipo industrial en todo el estado. Pero ha podido salir adelante porque la respalda el estado ya que es de gran importancia por su ubicación estratégica, infraestructura portuaria y capacidad productiva agrícola, sus recursos naturales y sus valores históricos culturales. Michoacán cuenta con una extensión total de 59.928 km² y una población de 4' 351, 000 habitantes, de conformidad con los resultados en el INEGI del año 2000. Morelia tiene una superficie de 78 km² y con un total de 597, 511 habitantes.

En Morelia, al igual que en todo México la Secretaría de Economía clasifica a las empresas según su tamaño, juzgando éste por el número de empleados.

La clasificación empieza por:

Micro empresa de 1 a 10 empleados, pequeña empresa de 11 a 30 empleados, mediana de 31 a 100 empleados y empresa grande de 101 en adelante de empleados.

Además de la clasificación anterior, existe una segmentación por su actividad o giro, que la catalogan según la Secretaria de Economía en tres grandes sectores que se determinan a continuación:

Comercio: Es aquella actividad económica en la que se realiza la compra venta de bienes.

Servicio: Es la presentación de un servicio.

Industria: Toda empresa de producción (manufacturera) que ofrezca un producto final.

De esta forma, las principales actividades económicas de la ciudad de Morelia son el comercio y el turismo y después la industria de la construcción y por ultima la manufacturera. En Morelia las empresas que existen en su mayoría no pasan de 15 empleados, y de acuerdo a los datos que existen las empresas desaparecen antes de los cinco años, por diferentes problemáticas, como la mala administración, la delincuencia y también los cambios políticos.

En Morelia hace falta industria para poder proporcionar trabajo a la población, que está dispuesta a dar lo mejor. Los empleos en Morelia están reducidos por la falta de industria privada que quiera venir a invertir en este estado. Lo que nos tenemos que poner a pensar es la forma de atraer a los empresarios para que se fijen en Morelia como un estado capaz de tener una empresa sobresaliente.

Falta cultura empresarial en Morelia y tendremos que trabajar en este aprendizaje.